

**VALORIZZAZIONE E SVILUPPO
DEL CAPITALE INTELLETTUALE**

STRUMENTI E PROPOSTE DI GESTIONE



1. Considerazioni introduttive

Che cos'è il Capitale Intellettuale? Perché la sua valorizzazione assume sempre maggiore importanza nella valutazione delle aziende? E quale ruolo ricopre nella gestione aziendale?

L'obiettivo che ci poniamo con questo contributo consiste nel fornire al lettore una guida alle tematiche riguardanti il Capitale Intellettuale dell'impresa, a tecniche e metodi che possano configurarsi come strumenti che ne consentano l'individuazione e la valorizzazione, a leve gestionali delle quali il management può consapevolmente dotarsi per migliorare il conto economico.

Una prima definizione del Capitale Intellettuale lo descrive come la conoscenza a disposizione in un'impresa e capace di generare vantaggio competitivo. L'evoluzione della tecnologia e il rapidissimo affermarsi di Internet come strumento di diffusione del sapere hanno definitivamente legittimato la conoscenza come prima risorsa dell'azienda. Non le risorse finanziarie, non gli immobili o gli impianti, bensì gli uomini, la loro capacità di apprendere e innovare, di ascoltare e servire i Clienti, di creare Alleanze. La metamorfosi del lavoro avvenuta negli ultimi decenni nei paesi occidentali è stata rapidissima: sono diminuiti gli occupati nella grande industria (del 3% in Italia solo nel 2001 verso il 2000, informa l'ISTAT) e nell'agricoltura, pur con incrementi di capacità produttiva. Negli USA gli occupati nei settori tradizionali (industria ed agricoltura) sono diminuiti sostanzialmente negli ultimi quindici anni (Stewart, 1999, pp. 78-90), e le persone impiegate in tali settori oggi hanno un livello di istruzione e di esperienza professionale decisamente più elevato che in passato. Si è poi affermata la figura del lavoratore della conoscenza, che vive il rapporto con l'azienda come secondario rispetto al legame con la comunità professionale di riferimento, e rimane in azienda solo se questa gli consente di fare esperienze compatibili con il proprio progetto personale; sono nate imprese ad esclusivo contenuto di conoscenza (ad esempio società di consulenza, produttori di software e tecnologia, dotcom ecc., che hanno nelle persone e nel sapere la loro ricchezza quasi esclusiva), le quali hanno conquistato un posto di rilievo nel tessuto connettivo dell'economia. Per approfondire le tematiche relative ai cambiamenti introdotti nel mondo del lavoro, allo sviluppo di nuove figure professionali e all'evoluzione del rapporto fra l'uomo e il lavoro rimandiamo ai contributi.

Il bilancio rimane lo strumento universalmente riconosciuto e accettato per valutare il patrimonio di un'azienda: esso riflette i beni tangibili e la ricchezza finanziaria, ma non offre strumenti idonei a fornire indicazioni adeguate della ricchezza intangibile. Un esempio ci aiuterà a cogliere la portata del cambiamento in atto. Toyota ha adottato la produzione *just in time* delle automobili, nella quale ciascun componente diventa fisicamente disponibile nel momento stesso in cui il processo lo esige: *just in time*. Niente più terreni, né capannoni da adibire a magazzini. Spariscono dal bilancio i beni tangibili: la maggiore ricchezza si sostanzia nel minore impiego di capitale finanziario, e il Capitale Intellettuale generato dal nuovo processo produttivo non è riflesso con altrettanta rapidità.

L'esigenza di misurare il crescente divario fra valore contabile e valore di mercato delle società quotate, passato per le azioni dello Standard & Poor 500 dal rapporto 1:1 dal 1977 rapporto 1:6 nel 2000, è emersa in tutta la sua evidenza con lo sviluppo della *new economy* (Lev, in WWW.STERN.NYU.EDU). L'impossibilità di utilizzare strumenti di valutazione standard e condivisi ha contribuito ad accrescere negli anni recenti la volatilità dei mercati finanziari, portando prima a quotazioni non aderenti alla realtà e successivamente ad una depressione persistente dei corsi azionari anche per titoli di indubbio valore.

Vedremo nei paragrafi che seguono definizioni, strumenti di valutazione e reporting, nonché suggerimenti utili alla

gestione e valorizzazione del Capitale Intellettuale d'impresa. Per la sua stessa finalità, il contributo non potrà essere esaustivo. Saranno forniti riferimenti bibliografici e siti Internet per approfondire il tema: essi sono limitati all'essenziale al fine di non costituire, per il lettore che desiderasse approfondire l'argomento, occasione di onerosa selezione.

1.1 Il Capitale Intellettuale: definizioni, modelli di gestione e reporting

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, un problema al quale è necessario dare soluzione è sostanziato dalla non disponibilità di adeguati strumenti di reporting e valorizzazione del Capitale Intellettuale: la conoscenza, pur essendo la principale ricchezza dell'impresa, non trova spazio nel bilancio aziendale. La soluzione consiste nell'affiancare a quest'ultimo un bilancio del Capitale Intellettuale che lo integri e consenta di avere della ricchezza aziendale un'idea più aderente alla realtà. In questo paragrafo cercheremo di chiarire meglio il concetto di Capitale Intellettuale e presentare alcuni modelli di reporting.

Il Capitale Intellettuale può essere definito come *conoscenza che può essere trasformata in valore* (Sullivan, 1998, p. 4). Il processo di individuazione di sapere nell'organizzazione deve essere preceduto da un'attività di contestualizzazione: quello che si cerca nell'impresa non è tutto il sapere disponibile ma solo quello che è necessario porre al servizio della strategia aziendale. Attività prioritaria perciò a qualunque esercizio di reporting del Capitale Intellettuale è verificare che le variabili strategiche siano definite, comprensibili e gli obiettivi aziendali siano ad esse immediatamente riconducibili. La definizione delle variabili strategiche è esercizio usualmente trascurato e difficile da condurre perché costringe ad un esame profondo dell'essenza stessa dell'impresa.

Indichiamo di seguito una definizione semplice ed intuitiva delle variabili strategiche:

la *mission* è costituita dalle attività che l'organizzazione intende indirizzare verso il mercato, rappresenta cioè "il mestiere" che l'azienda intende svolgere, la ragione stessa della sua esistenza;

la *strategia* è costituita dalle linee guida seguite nella realizzazione della *mission*. Esistono molte definizioni e scuole di pensiero in merito e paragonarle non è nei nostri obiettivi: tuttavia ci preme fornire al lettore una facile concettualizzazione. I giocatori di scacchi sanno che qualunque tattica che non preveda un presidio attento del centro della scacchiera è destinata alla sconfitta: è quindi *strategico* occupare il centro, assumerne il controllo e impedire all'avversario di sovvertire questo stato di cose;

la *vision*: è costituita dalla rappresentazione che abbiamo dell'organizzazione e di noi stessi, come suoi membri, nel futuro. È la variabile di più difficile individuazione ed enunciazione perché invade la sfera dei valori personali e condivisi da una comunità più o meno ampia, la cui definizione può richiedere alcuni anni: consigliamo, a questo proposito, l'istruttivo caso della definizione della *vision* organizzativa in Matsushita Electric Industrial Company (Nonaka, Takeuchi, 1997, pp. 163-65).

Una volta definite le variabili strategiche possiamo definire il Capitale Intellettuale come *la sapere utilizzato dalle imprese della conoscenza, posto al servizio della strategia e trasformato in valore*. Le distinzioni precedenti possono apparire accademiche, ma non lo sono affatto. Con lo sviluppo dei media e la loro convergenza l'informazione sarà sempre più abbondante: anche se la ridondanza di informazione sembra costituire uno degli elementi in grado di favorire i processi di innovazione (Nonaka, Takeuchi, 1997, pp. 126-29), esiste il rischio di investire per catturare sapere in eccesso rispetto a quello richiesto dalla *mission* aziendale, disperdendo così risorse preziose.

Per fornire al mercato informazioni quanto più possibile aderenti alla realtà aziendale è necessario disporre di nuovi strumenti: un bilancio del Capitale Intellettuale che integri il bilancio tradizionale e la comunicazione prevista per legge, strumenti di misurazione affidabili e condivisi per gli Asset Intangibili e la Proprietà Intellettuale. Vedremo di seguito alcuni modelli utilizzati per il reporting del Capitale Intellettuale: le differenze non sono tanto nella individuazione delle



diverse forme che la conoscenza assume, quanto nei modi e finalità di rappresentazione. Lo schema generalmente seguito prevede la suddivisione del Capitale Intellettuale in componenti che possono essere diverse e/o diversamente accorpate nei vari modelli. Di seguito riportiamo una possibile distinzione, che ha il pregio a nostro avviso di essere sufficientemente ampia, intuitiva e adatta all'esposizione:

il Capitale Umano;

il Capitale dell'Organizzazione, individuato dagli Asset Intangibili (diversi dal Capitale umano e da quelli riconducibili al Capitale delle Relazioni), dei quali è parte la Proprietà Intellettuale, e dal Capitale Strutturale, rappresentativo della capacità dell'organizzazione di operare appunto come struttura;

il Capitale delle Relazioni, individuato dal Capitale Clienti, dal Capitale dei Fornitori e dal Capitale delle Alleanze.

Ciascuna tipologia di Capitale è caratterizzata da indicatori gestionali e la sua circoscrizione è operata attraverso strumenti di valorizzazione e soluzioni software di sostegno alla gestione: esempi di indicatori del Capitale Intellettuale sono riportati nei paragrafi che seguono. Andiamo a presentare per primo lo schema di riferimento del modello di Hubert Saint-Onge, più semplice e immediato di altri modelli (Fig. 1).

IL MODELLO SAINT-ONGE PER IL CAPITALE INTELLETTUALE

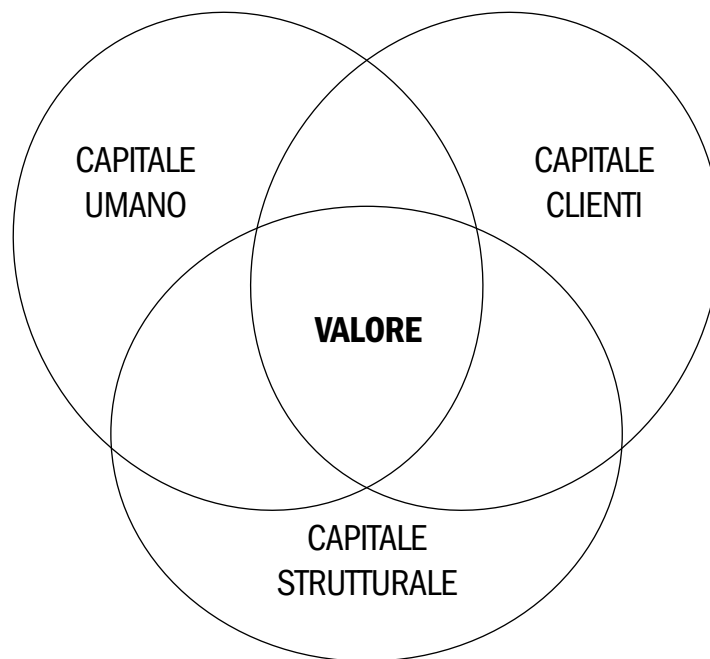


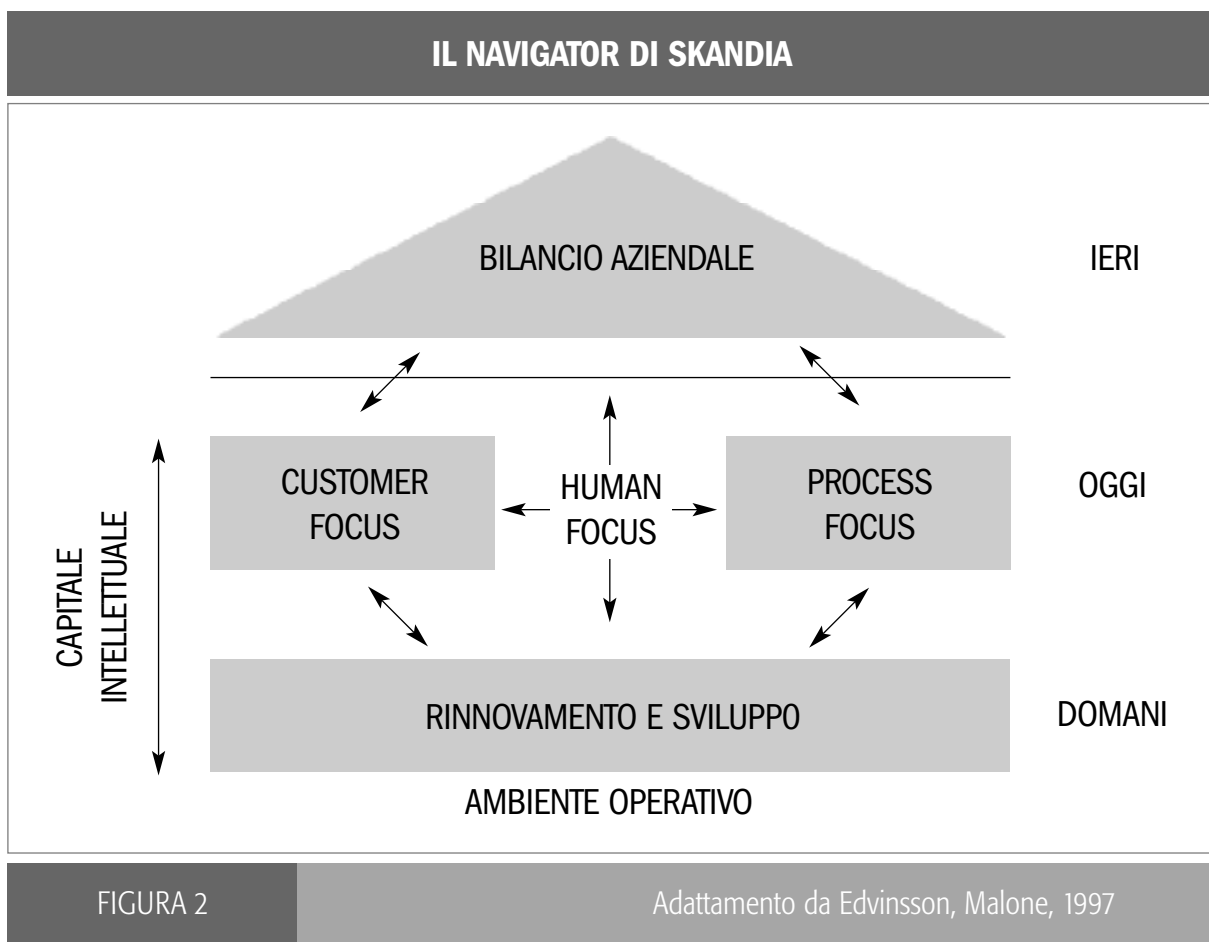
FIGURA 1

Adattato da Sullivan, 1998

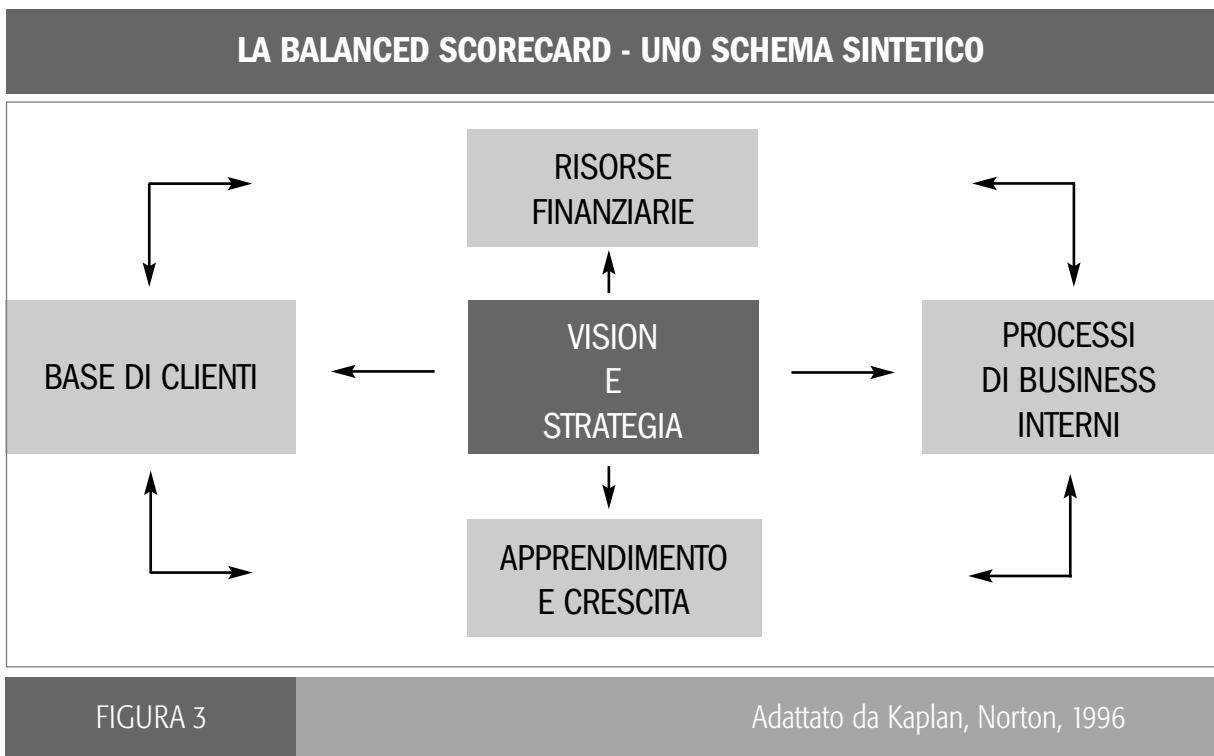
Il Knowledge Asset Framework, sviluppato prevalentemente quando ricopriva la posizione di Vice President of Learning Organization and Leadership Development alla Canadian Imperial Bank of Commerce, si pone l'obiettivo dell'integrazione strategica fra il business plan aziendale e i sistemi gestionali del personale, utilizzando l'infrastruttura tecnologica ed organizzativa dell'impresa. Si posiziona come logica integrazione dell'Intangible Asset Monitor di Sveiby, di cui parleremo in seguito.

Il modello di gestione del Capitale Intellettuale proposto da Skandia (Fig.2) è semplice ed intuitivo, e riesce a dare una dimensione chiara del cambiamento di prospettiva che attende il management. La dimensione finanziaria dell'impresa,

il bilancio, è considerato strumento obsoleto di rappresentazione; il presente è costituito dai processi aziendali e dalla base dei Clienti, mentre il modello di gestione futura ha il suo focus nel continuo rinnovamento e sviluppo, avendo sempre chiara la dipendenza dei risultati dalla base Clienti e dalla gestione dei processi. Elemento centrale di questa transizione epocale sono le risorse umane, che ne rappresentano la continuità e l'indispensabile collante. L'Intellectual Capital Report è costruito identificando, per ciascuna delle dimensioni del Navigator, indicatori significativi. Tale modello è di particolare interesse poiché, essendo stata Skandia AFS la prima società al mondo a presentare un bilancio del Capitale Intellettuale, esso rappresenta anche il caso più studiato (Edvinsson, Malone, 1997). Il Management di Skandia, sensibile al valore della conoscenza, aveva compreso che integrando le comunicazioni dovute per legge con maggiori informazioni circa attività, conoscenze e competenze non immediatamente visibili avrebbe potuto ottenere maggiore visibilità nel mercato dei capitali e apprezzamento da parte degli investitori. Nel 1995 era redatto e presentato il primo Intellectual Capital Report: a condurre tale esercizio era stato Leif Edvinsson, il primo Intellectual Capital Director.



Altro modello molto diffuso e utilizzato è la *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton, 1996), che mette in relazione le diverse prospettive dell'azienda, ivi compresa quella finanziaria: la *vision* e la strategia, gli indicatori finanziari, i processi di gestione del business, i Clienti, la crescita e l'apprendimento. In Fig. 3 è riportato uno schema che permette di comprendere il modello di riferimento: vediamo come, anche in questo caso, lo snodo è rappresentato dalla decodifica delle variabili strategiche le quali, prima di tradursi in valore per gli azionisti, devono assumere connotati operativi. La *Balanced Scorecard* si pone l'obiettivo di rappresentare "tutte" le possibili fonti di valore delle quali l'impresa può disporre: è per questo che essa costituisce uno dei modelli più utilizzati dall'alta direzione per controllare il legame fra variabili strategiche e performance d'impresa, ed è tanto diffuso da generare un elevato numero di applicazioni nei sistemi gestionali (soluzioni ERP).



6

Una citazione merita il modello sviluppato da Patrick H. Sullivan (Sullivan, 1998) perché, pur non presentando in sé particolarità distintive rispetto ad altri modelli, ha la caratteristica di distinguere nettamente due momenti: la creazione di valore e la sua trasformazione in fatturato. Il principale merito di Sullivan consiste nel mantenere un costante accento fra la creazione di valore, la sua coerenza con la strategia d'impresa e la generazione di profitto, offrendoci l'immagine di una conoscenza in perenne movimento ed evoluzione.

Infine, è doveroso menzionare l'*Intangible Asset Monitor (IAM)*, presentato da Carl E. Sveiby (Sveiby, 1997), una soluzione utile per esercitare un controllo consapevole dei beni immateriali dell'impresa, grazie anche al sapiente lavoro di diffusione in mondo accademico e nel mercato della consulenza. Sveiby si concentra non sulla generazione di profitto ma sulla trasformazione della conoscenza tacita in bene immateriale chiaramente collocato nel panorama complessivo della ricchezza aziendale.

Chi volesse approfondire lo status del reporting del Capitale Intellettuale a livello internazionale e italiano può consultare il testo *La valutazione del Capitale Intellettuale* (Cravera, Maglione, Ruggeri, 2001, pp. 139-68): il testo è consigliabile a chi intendesse avere un'idea sufficientemente ampia, ancorché non specialistica del tema.

1.2 PREMessa ALLA TRATTAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

Nei prossimi paragrafi presenteremo definizioni e strumenti che potranno essere d'ausilio alla individuazione e misurazione del Capitale Intellettuale, facendo precedere la trattazione da alcune annotazioni riguardanti la definizione di indici e la loro capacità di rappresentazione. Gli indicatori del Capitale Intellettuale debbono essere inseriti nella dimensione della loro evoluzione temporale: solo dati riferiti ad un periodo rappresentativo e calcolati secondo modalità univoche e riproducibili possono essere considerati attendibili. Inoltre è bene tenere presente che un indice è rappresentativo di un contesto aziendale e di mercato nel quale l'Assetto strategico dell'organizzazione, le caratteristiche e i vin-

coli del mercato di riferimento ed altre avariabili hanno un'influenza non trascurabile. È perciò consigliabile, ove possibile, accompagnare gli indicatori del Capitale Intellettuale con serie storiche di indici riferite al mercato di riferimento (*benchmarking*), al fine di fornire una visione il più possibile oggettiva. Nella esemplificazione di indicatori che troverete nei prossimi paragrafi abbiamo privilegiato quelli che presentavano caratteristiche di calcolo più semplice e intuitivo pur senza rinunciare a presentare indicatori rilevanti (come ad esempio il clima aziendale) e di calcolo non immediato.



2. Il capitale umano

Il Capitale Umano è generato dalle persone che contribuiscono alla realizzazione della mission aziendale, dai loro talenti, dalle loro competenze, dal know-how, dal coinvolgimento in quello che fanno. Ad esso contribuiscono dipendenti, consulenti, e tutti coloro i quali lavorano al servizio della mission.

Siamo di fronte alla ricchezza aziendale più importante e di più difficile gestione. Il Capitale Umano infatti non è di proprietà dell'azienda ma delle persone che per essa lavorano: è tacito, spesso inconsapevole e ha tempi di elaborazione brevissimi. È fatto di esperienza, di regole non scritte, è perciò difficile da individuare e mettere a frutto anche da parte di chi lo possiede: non si può pensare di catturarlo, trasferirlo su adeguato supporto e distribuirlo all'interno dell'organizzazione senza la collaborazione di chi lo possiede. Come Stewart ha efficacemente sintetizzato, catturare il Capitale Intellettuale è come tentare di afferrare i pesci a mani nude (Stewart, 1997).

Figura centrale nel Capitale Umano è il *knowledge worker*. Egli rappresenta l'essenza del nuovo rapporto che lo sviluppo della conoscenza ha contribuito a creare fra individuo e organizzazione: identificarne i tratti distintivi ci aiuterà nella lettura e nella comprensione dei prossimi paragrafi. Il lavoratore della conoscenza si sente prima di tutto un professionista in possesso di saperi che mette a disposizione dell'impresa, e questo indipendentemente dalla struttura assunta dal rapporto di lavoro. È una persona che detiene competenze specifiche spesso superiori a quelle della persona che ne coordina l'azione organizzativa: di questo è perfettamente conscio e capace di trarre profitto. Elemento che lo distingue dal lavoratore degli anni ottanta (e da tutti quelli che lo hanno preceduto) è la capacità di elaborare un progetto, una *vision* personale con la quale la *mission* dell'organizzazione deve essere coerente: altrimenti il rapporto, prima o poi, si interrompe. Molto importante nella vita del *knowledge worker* è la comunità, la *Community Of Practice* (COP), alla quale sente di appartenere. Tali comunità, al cui sviluppo interno o trasversale alle organizzazioni ha fortemente contribuito la rapidità della trasmissione delle informazioni indotta dallo sviluppo dell'economia digitale, sono proprie e caratteristiche delle diverse categorie professionali e ottimamente esemplificate da quelle che utilizzano le *mailing list* e altri strumenti di comunicazione offerti dalla rete (per una visione sintetica del funzionamento delle COP si legga Quagli, 2001, pp. 98-102). Le COP interessano svariate categorie professionali: consulenti in Proprietà Industriale, esperti di web marketing, tecnici di manutenzione di ben identificate apparecchiature, ricercatori in settori di alta tecnologia ecc. Esse sono governate da valori quali la fiducia, l'aiuto reciproco e disinteressato, da meccanismi di interazione che rivestono un ruolo significativo nella "importazione" di conoscenza e nella generazione e di innovazione: trattenerne il *knowledge worker* in azienda significa in sostanza saper favorire la convergenza fra progetto personale e *mission* aziendale, nonché i contatti e la partecipazione con la COP nella quale egli si identifica.

La figura del *knowledge worker* è ben introdotta nel capitolo "il lavoratore della conoscenza" di Stewart, 1997, pp. 78-95

2.1 Individuazione delle risorse strategiche

Per individuare il Capitale Umano dell'impresa è necessario distinguere, fra le diverse tipologie di risorse umane delle quali l'azienda può contare, quelle che sono indispensabili per la realizzazione della *mission* e la strategia azien-

dale: successivamente, far emergere fra queste quelle in grado di generare un vantaggio competitivo: elementi rilevanti sono (Alvino, 2000, p. 120) le informazioni sulle capacità delle persone (in particolare del management), il grado di unicità, appropriabilità e controllo da parte dell'impresa di tali competenze, la gestione e valorizzazione delle risorse umane determinanti per le performance aziendali. Siamo di fronte ad un esercizio complesso nel quale il contesto organizzativo, la tipologia e la dimensione dell'azienda, nonché il mercato di riferimento rivestono importanza decisiva.

Presentiamo di seguito un modello per la classificazione delle risorse umane in relazione alla *mission* aziendale che riteniamo possa essere applicato in un numero di contesti organizzativi sufficientemente ampio e che possa costituire un'utile guida gestionale. Il modello prevede la classificazione delle risorse umane in relazione alla tipologia di competenze, alla difficoltà di reperimento sul mercato, al valore ad esse attribuito dall'azienda in relazione alla *mission*, al tipo di gestione suggerito in relazione al contenuto di conoscenza, agli investimenti richiesti da ciascuna classe.

1. Personale non specializzato o semi-specializzato con competenze non proprie di un mercato specifico

Caratteristiche	Risorse in possesso dello stesso ordine di valore per tutte le imprese: non sono strategiche
Esempi	Tecnici di manutenzione, addetti gestione stipendi, personale di fatica ecc.
Reperibilità	Alta
Valore per l'azienda	Basso
Valore percepito dai Clienti	Nullo
Come trattarle	Automatizzare quanto più possibile le funzioni svolte. Quando le attività hanno sufficiente massa critica è consigliabile il reperimento delle risorse in outsourcing
Investimenti	Limitati al personale semi-specializzato: sono volti a garantire adeguata conoscenza degli strumenti necessari allo svolgimento delle mansioni

2. Personale specializzato con competenze non proprie di un mercato specifico

Caratteristiche	Risorse in possesso di competenze funzionali ai processi aziendali: non sono reperibili a basso costo, hanno lo stesso ordine di valore per tutte le imprese, non sono risorse strategiche.
Esempi	Programmatori, sistemisti, tecnici specializzati, segretarie, revisori contabili ecc.
Reperibilità	Bassa
Valore per l'azienda	Basso
Valore percepito dai Clienti	Nullo
Come trattarle	Fornire ai ruoli maggiori contenuti di sapere che possano essere percepiti dal Cliente come valore: ad esempio il tecnico che, in un'azienda che vende hardware assembla le diverse parti di personal computer, può diventare colui il quale rileva e soddisfa esigenze specifiche, consigliando le migliori soluzioni. Possono essere reperite in outsourcing
Investimenti	Indirizzati a garantire adeguata conoscenza degli strumenti necessari allo svolgimento delle mansioni



3. Personale specializzato con competenze proprie di un mercato specifico, diverso da quello in cui opera l'azienda

Caratteristiche	Risorse in possesso di competenze funzionali ai processi aziendali, specifiche di un segmento di mercato (per il quale sono strategiche) diverso da quello di riferimento: non sono strategiche per la mission aziendale
Esempi	Sistemisti, specialisti in logistica, tecnici di telecomunicazioni, esperti di comunicazione ecc.
Reperibilità	Bassa
Valore per l'azienda	Basso
Valore percepito dai Clienti	Nullo
Come trattarle	Reperibili generalmente in outsourcing da operatori che hanno in questa attività il core business e quindi in possesso di un know-how specifico superiore (ad es. la logistica per società di e-commerce, hosting e manutenzione per sistemi informatici complessi ecc.)
Investimenti	Attività da affidare a terzi o reperire in outsourcing, prestando attenzione alla criticità dei processi e al grado di sviluppo della conoscenza specifica mediamente raggiunto dal mercato

4. Personale specializzato con competenze riferite al mercato specifico nel quale opera l'azienda

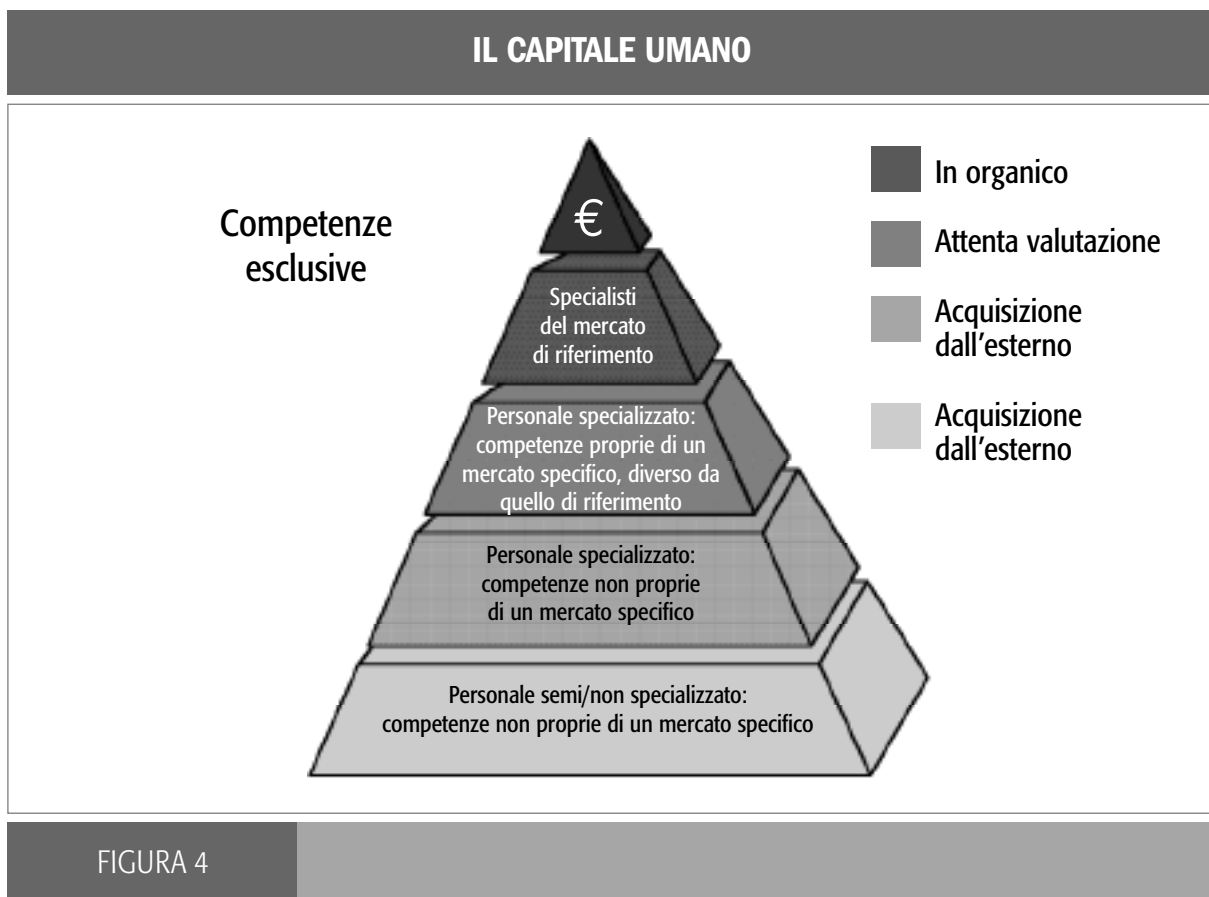
10

Caratteristiche	Risorse vitali per l'azienda che vi opera, pur non essendo esclusive: sono strategiche come tipologia, fungibili come individui
Esempi	Avvocato, sistemista, esperto di logistica ecc. nei rispettivi mercati di riferimento
Reperibilità	Bassa
Valore per l'azienda	Alto
Valore percepito dai Clienti	Alto
Come trattarle	L'impiego deve essere tale da garantire la più alta percezione di valore possibile.
Investimenti	Indirizzati a garantire alle persone: <ul style="list-style-type: none">• adeguata conoscenza degli strumenti necessari allo svolgimento delle mansioni;• clima e strumenti in grado di favorire la diffusione della conoscenza;• coerenza fra progetto personale e mission aziendale;• appartenenza e frequentazione delle cop;• formazione diretta a garantire efficacia nella relazione con il Cliente e con l'organizzazione

5. Personale con competenze esclusive

Caratteristiche	Risorse specifiche dell'azienda: sono alla base dell'attività. Sono risorse strategiche anche come individui
Esempi	Personale dedicato a ruoli chiave: top management, ricercatori, project manager ecc. Rappresentano la parte principale e più visibile del Capitale Umano dell'azienda
Reperibilità	Bassissima
Valore per l'azienda	Altissimo
Valore percepito dai Clienti	Alto
Come trattarle	Gli investimenti sono indirizzati a garantire ai singoli: <ul style="list-style-type: none"> • adeguata conoscenza degli strumenti necessari allo svolgimento delle mansioni; • coerenza fra progetto personale e mission aziendale; • appartenenza e frequentazione delle cop; • clima aziendale e strumenti tali da favorire la diffusione della conoscenza; • sviluppo individuale tale da assicurare adeguata relazione con il Cliente e la coltivazione dei talenti individuali

In Fig. 4 è raffigurata una sintetica rappresentazione del modello, che può essere utile per favorirne la concettualizzazione. È utile soffermarci brevemente sulle tipologie di risorse individuate nei punti 2) e 3) della classificazione precedente. Siamo in entrambi i casi di fronte a competenze necessarie per la realizzazione della *mission* aziendale ma non ad essa direttamente collegate. La scelta è alternativa fra la disponibilità delle risorse in organico e il loro reperimento





in outsourcing: non esiste una ricetta valida in tutti i casi ma la scelta merita attenta valutazione. Le risorse di cui al punto 2) hanno un contenuto di conoscenza inferiore a quelle di cui al punto 3) ed è consigliabile verificare attentamente l'esistenza di condizioni operative che ne consentano l'utilizzo in outsourcing senza pregiudicare la qualità del risultato finale. Le risorse al punto 3) sono ancora più critiche di quelle precedenti: la decisione di affidare ad operatori esterni compiti critici (ancorché non strategici) per la *mission* deve essere guidata dalla verifica dell'esistenza sul mercato di Soggetti che hanno non solo sviluppato un livello di competenza apprezzabile nelle attività in questione, ma anche una almeno sufficiente capacità di offrire servizi sufficienti all'integrazione nei processi aziendali. Per un approfondimento della tematica consigliamo la lettura del paragrafo 4.2.

2.2 La valorizzazione del Capitale Umano

Le principali voci che concorrono alla valorizzazione del Capitale Umano si riferiscono al personale strategico per la *mission* aziendale e in possesso di competenze esclusive. Le risorse impiegate per l'analisi per la previsione del fabbisogno di risorse umane, per il reclutamento dei potenziali candidati, la selezione, l'addestramento e la formazione, la sostituzione e/o l'avvicendamento, nonché per eventuali significative attività accessorie concorrono alla formazione del Capitale Umano.

I metodi più utilizzati per valorizzare il Capitale Umano sono tre (Alvino, 2000, pp. 123-29): *costi storici* (somma dei costi storici sostenuti per acquisire e sviluppare le conoscenze individuali), *costo di sostituzione* (somma dei costi sostenuti per sostituire i dipendenti che lasciano l'azienda individuati analiticamente da ciascuna delle voci sopra elencate), *costo opportunità* (valore delle risorse umane impiegate alternativamente nel modo più efficiente ed efficace).

12

I tre metodi possono avere applicazione più o meno aderente alla realtà in relazione ai diversi contesti organizzativi. Il metodo più utilizzato è quello della valorizzazione secondo il costo di sostituzione, che tiene conto della posizione aziendale, della performance dell'individuo e delle tematiche relative alla pianificazione di addestramento e formazione. Tale metodo presenta il limite più evidente nella soggettività delle valutazioni (specie quando si applica a personale con alta specializzazione), inoltre può offrire una valutazione eccessiva (o non significativa) al crescere della complessità dell'organizzazione, non tiene conto dei diversi impieghi sostitutivi e può risentire di difficoltà di rilevazione in relazione al grado di analiticità del sistema contabile.

2.3 Il ritorno dell'investimento in Capitale Umano

Il ritorno sull'investimento in Capitale Umano può essere misurato utilizzando le variabili di seguito definite (Viganò, 1976, pp. 27-31) :

ROI	Return On Investment
RO	Risultato Operativo d'esercizio
CI	Capitale Investito inteso come totalità degli investimenti dell'azienda
IRU	Investimento in Risorse Umane complessivo

Definito il ROI aziendale come rapporto fra Risultato Operativo d'esercizio e Capitale Investito:

$$ROI = RO/CI$$

secondo Viganò è possibile considerare il ROI come il prodotto fra le variabili che seguono:

$$ROI = (RO/IRU) \times (IRU/CI)$$

I due rapporti introdotti sono definiti rispettivamente:

- redditività degli investimenti in risorse umane (RO/IRU);
- rapporto di struttura tra investimenti risorse umane e investimenti complessivi (IRU/CI).

È utile osservare che, al fine di valutare il ritorno dei diversi indirizzi di investimento, gli indicatori menzionati possono essere definiti anche nelle loro espressioni parziali per formazione (IRUF) e addestramento (IRUA). Affinché l'uso di tali variabili sia inserito correttamente nei diversi contesti è bene ricordare che esistono oggettive criticità nella identificazione degli investimenti in risorse umane, specie per ciò che attiene alla determinazione dei costi (diretti e indiretti); inoltre l'utilizzo di tali rapporti diventa significativo se disponibili in serie storica significativa, se sono affiancati da altri indicatori e strumenti di analisi rappresentativi degli investimenti omologhi di settore.

2.4 GLI INDICATORI DEL CAPITALE UMANO

La determinazione di indicatori è utile sia nella gestione sia nella misurazione del Capitale Umano. Essi possono essere diversi da settore a settore, e addirittura peculiari di una specifica azienda: di seguito ne sono riportati alcuni esempi.

Competenze ed esperienza	Numero medio di anni di esperienza di dipendenti per area funzionale/professionale
	Numero medio di anni di anzianità di dipendenti per area funzionale/professionale
	Percentuale di dipendenti "esperti"
	Età media dei dipendenti "esperti"
	Numero medio di anni di anzianità aziendale dei dipendenti "esperti"
	Percentuale di dipendenti con meno di due anni di esperienza
	Percentuale di dipendenti con laurea
	Talenti prevalenti fra i dipendenti/manager
Soddisfazione e turnover	Competenze prevalenti fra i dipendenti/manager
	Clima aziendale
	Immagine aziendale interna
	Indice di soddisfazione dei dipendenti
	Percentuale dei dipendenti che propongono nuove idee
	Tasso di assenteismo
	Turnover dei dipendenti/manager
Performance	Turnover dei dipendenti che nei progetti lavorano a stretto contatto con i Clienti
	Turnover dei dipendenti/manager
	Ore di sciopero sul totale di ore di lavoro a regime
	Durata media delle vertenze sindacali
	Numero di infortuni in relazione al numero dei dipendenti
Attività	Costo di sostituzione del capitale umano
	Percentuale di dipendenti per i quali esiste un piano personale di sviluppo
	Spese di formazione per dipendente
	Giorni di formazione per dipendente
	Rapporto fra suggerimenti accolti dal management e avanzati dai dipendenti
	Periodicità media delle promozioni
	Percentuale dei dipendenti che sono promossi ogni anno
	Percentuale di dipendenti che beneficiano di sistemi di incentivazione e/o di condivisione di utili di lungo periodo
	Percentuale del capitale sociale posseduta dai dipendenti



3. Il capitale dell'Organizzazione

Il Capitale dell'Organizzazione è di importanza fondamentale perché consente all'impresa di continuare a funzionare quando persone in possesso di saperi strategici decidono di lasciare l'azienda. Rappresenta la forza della struttura di perseguire la *mission* anche nei momenti critici: aziende che sviluppano il Capitale dell'Organizzazione sopportano meglio i cicli economici, ben si adattano ai mutamenti di mercato e presentano una capacità di innovare integrata nella struttura, non solo dipendente dalla creatività del singolo.

3.1 Definizioni e osservazioni

Il Capitale dell'Organizzazione è generato da:

- *il Capitale Strutturale, definito come il complesso di interazioni, procedure, strumenti di comunicazione e di accumulazione di conoscenza che permettono al sapere del singolo di uscire dalla sfera individuale e diventare bene dell'organizzazione;*
- *gli Asset Intangibili (diversi dal Capitale Umano e dal Capitale delle Relazioni), definiti come beni privi di consistenza fisica e fonte di probabili benefici economici futuri per il soggetto economico, che sono stati acquisiti o sviluppati internamente sostenendo costi identificabili. Gli Asset Intangibili hanno vita finita e, pur essendo posseduti dal soggetto economico, hanno un valore di mercato da esso distinto. Sono Asset Intangibili i diversi tipi di know-how, i database della conoscenza, il database Clienti, le procedure operative e i sistemi informativi per la gestione, i sistemi di certificazione della qualità, le licenze commerciali, gli strumenti e le metodologie per la distribuzione della conoscenza, le licenze d'uso, le licenze commerciali ecc.;*
- *la Proprietà Intellettuale, generata dagli Asset Intangibili che sono protetti legalmente: sono parte della Proprietà Intellettuale di un'impresa la denominazione sociale, i marchi, i domini, i diritti d'autore, i brevetti, i segreti industriali e quant'altro possa essere legalmente protetto.*

14

3.2 Il Capitale Strutturale: da sapere tacito a conoscenza distribuita

Sono elementi caratteristici del Capitale Strutturale quelli legati al funzionamento dell'organizzazione in quanto struttura. Fra questi sono degni di nota le procedure che regolano i processi di gestione interna e di business, i sistemi informativi utilizzati nella gestione e nei processi di accumulazione della conoscenza, gli strumenti di diffusione delle informazioni e del sapere nell'organizzazione, le metodologie e i processi utilizzati nelle attività di addestramento e formazione, il clima aziendale ecc.

In un mondo ideale l'azienda riesce a gestire il proprio Capitale Umano in modo da trasformare il sapere tacito in conoscenza dell'organizzazione senza alcuna inerzia. Tuttavia nel mondo reale ci troviamo ad affrontare la complessità del processo di trasformazione del sapere individuale, tacito, in conoscenza di tutta l'organizzazione: affinché la trasformazione avvenga è indispensabile che il sapere tacito sia esplicitato e affidato ad un mezzo che ne permetta la distribuzione a quanti, in azienda, sono interessati al suo utilizzo. Il trasferimento di informazione implica un'elaborazione che il sapere tacito non richiede: inoltre, il convincimento diffuso che la distribuzione di conoscenza diminuisca il pote-

re contrattuale individuale e rechi svantaggio a chi lo condivide crea spesso una barriera difficile da superare. Per una visione più ampia della conversione della conoscenza da tacita ad esplicita consigliamo di accostarsi alla *teoria della conoscenza organizzativa* (Nonaka, Takeuchi, 1997, pp. 93-137), che rappresenta una pietra miliare nello sviluppo dello studio della conoscenza in ambito organizzativo.

Affinché il sapere del singolo possa uscire dalla sfera individuale e diventare bene dell'organizzazione debbono verificarsi condizioni che possiamo indicare come prevalentemente riferite all'infrastruttura tecnologica, ai database della conoscenza, ai sistemi gestionali del Capitale Umano. Per ciascuna di queste componenti del Capitale Strutturale abbiamo di seguito identificato, pur non avendo la pretesa di essere esaustivi, le leve gestionali per la creazione di valore e i relativi strumenti comunemente utilizzati.

Infrastruttura tecnologica	Leva gestionale	Strumento
	Intranet aziendale destinata al reperimento, accumulazione e distribuzione e della conoscenza esplicita presente nell'organizzazione	Browser, e-mail, tool di ricerca, database della conoscenza, sistemi di knowledge management, soluzioni di CRM ecc.
	Tecnologia a supporto di addestramento e formazione per minimizzare il tempo necessario a colmare i gap (strutturali) fra saperi esistenti e saperi richiesti da evoluzione tecnologia e mercati	Sistemi di knowledge management, piattaforme di e-learning, web server, tool di ricerca, agenti intelligenti, browser, e-mail ecc.

Database della conoscenza	Leva gestionale	Strumento
	Soluzioni di knowledge management destinate all'immagazzinamento su adeguato supporto informatico della conoscenza disponibile nell'organizzazione per la gestione dei processi interni e di business.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Database di informazioni circa le esperienze acquisite (lessons learned) nei diversi campi (tecnologia, processi, medicina ecc.) e che l'organizzazione può riutilizzare in circostanze simili per migliorare i processi, accrescere la conoscenza dei singoli, contenere i costi; ■ database che raccoglie informazioni circa le competenze di esperti, interni ed esterni all'organizzazione, disponibili per le diverse attività aziendali (Knowledge map); ■ database Clienti e relative informazioni di business gestiti da sistemi di CRM e business intelligence; ■ database per informazioni riguardanti aree specifiche di conoscenza.
	Tali sistemi possono essere sviluppati internamente, acquisiti da terzi o con questi co-progettati a seconda loro importanza strategica, della qualità esistente o attesa, del minore costo	



Capitale Umano	Leva gestionale	Strumento
	Sistemi gestionali del personale in grado di sostenere la gestione del lavoratore della conoscenza, favorendo la formazione del senso di appartenenza e la permanenza di lungo periodo in azienda	Convergenza fra progetto personale del lavoratore della conoscenza e <i>mission</i> , piani di sviluppo professionale condivisi, sistemi di incentivazione e/o di condivisione di utili di lungo periodo
	COP interne omogenee e trasversali e diffusione di sapere tacito. Incentivare l'appartenenza a COP trasversali e/o esterne al fine di favorire il flusso di informazioni verso l'impresa	Strumenti di diffusione della conoscenza interna, frequentazione di comunità online (mailing list, forum, gruppi di discussione), convegni ecc.
	Cambiamento di stile di leadership: da manager gerarchico-funzionali a manager capaci di gestire persone in possesso di competenze specifiche superiori e sviluppare innovazione	Organizzazione piatta con nuclei operativi dotati di autonomia gestionale. Interventi formativi capaci di sostenere il cambiamento e favorire la gestione di team nei quali il singolo trovi valorizzazione e la conoscenza tacita fluisca senza intoppi
	Disponibilità a condividere sapere, tempi di apprendimento rapidi, minore conflittualità	Sviluppo di un clima aziendale orientato alla fiducia e al coinvolgimento

16

Attenzione è dedicata, specie nelle aziende di grandi dimensioni, alla identificazione degli strumenti di incentivazione alla condivisione del sapere, ai processi di costruzione, acquisizione e utilizzo dei database della conoscenza. È nostra convinzione che i presidi del sapere e gli incentivi alla condivisione della conoscenza siano poco utili in assenza di una percezione distribuita del sapere come valore e come risorsa da sfruttare: e la creazione di tale percezione non può che avvenire con il lavoro e l'esempio che i capi e coloro che coordinano attività strategiche danno in questo senso quotidianamente. Siamo convinti che la formazione del management alla gestione della conoscenza offra un contributo alla creazione di sapere superiore a quello proveniente dai sistemi di incentivazione del personale e dalla istituzione di complesse strutture deputate alla gestione della conoscenza. La gestione del Capitale Intellettuale richiede un management che consideri la creazione di valore saldamente collegato alla generazione di nuova conoscenza e della sua distribuzione nell'organizzazione. È un processo complesso che ha i connotati dell'autentica rivoluzione: anche se progressi evidenti sono stati compiuti nel riconoscere il ruolo del sapere nella nuova mappa della ricchezza aziendale, moltissimo deve essere ancora fatto per raggiungere una reale consapevolezza. Diverse organizzazioni hanno istituito la figura di manager che hanno la responsabilità di gestire la conoscenza: tali posizioni hanno peso e formazione dipendenti dalla dimensione e dalla cultura aziendale, dal mercato in cui l'azienda opera, dalla criticità dei processi di innovazione. Si tratta prevalentemente di persone di estrazione tecnica e focalizzate su soluzioni tecnologiche di *knowledge management* (*chief knowledge officer* o similari), che si concentrano prevalentemente sulla distribuzione della conoscenza esistente trascurando la problematica della generazione di nuova conoscenza e di innovazione.

3.3 Asset Intangibili e Proprietà Intellettuale

Nel paragrafo 3.1 abbiamo definito gli Asset Intangibili *beni privi di consistenza fisica e fonte di probabili benefici economici futuri, che sono stati acquisiti o sviluppati internamente sostenendo costi identificabili*. La definizione qui proposta è ripresa da quella fornita dall'Intangible Research Center; giova notare che la definizione di Asset Intangibili non

trova uniformità nella letteratura e fra i diversi organismi di standardizzazione (per una trattazione più estesa si veda lo SPECIAL REPORT AFS APRIL 2001, NO 219-A, sito WWW.FASB.ORG).

L'atteggiamento che assumiamo generalmente di fronte agli Asset Intangibili è quello riservato alle cose che non sappiamo collegare all'esperienza in modo immediato, e questo in virtù della loro stessa immaterialità: l'apprendimento è direttamente legato all'esperienza e quando il processo di conoscenza non può seguire un iter che ci coinvolga in tal senso prevale il disorientamento. L'identificazione di un bene immateriale non appare cosa elementare e riteniamo che un utile sostegno alla sua individuazione sia costituito dalla risposta ad alcune domande: *possiede caratteristiche, misurabili con sufficiente affidabilità, tali da contribuire a creare una differenza di valore fra la nostra offerta di prodotti e quelli concorrenti? L'utente finale possiede informazioni sufficienti per apprezzare la differenza di valore fra la nostra offerta di prodotti e quella dei concorrenti? Chi vi attribuisce valore può essere disposto a pagare per entrare in possesso?*

Non è difficile osservare che queste domande sono le stesse che potremmo porci nel caso del lancio di un nuovo detersivo o di una nuova salsa, beni questi inequivocabilmente tangibili. Certo, la risposta nel caso degli Asset Intangibili può comportare esercizi complessi; tuttavia crediamo che edificare un ponte metodologico che accomuni il processo mentale di identificazione di beni tanto diversi possa costituire un valido sostegno concettuale alla comprensione dei prossimi paragrafi.

Quali sono gli Asset Intangibili che incontriamo in azienda? Esempi fra i più diffusi sono il *know-how*, gli *strumenti e le metodologie per la distribuzione della conoscenza*, le *procedure operative e di gestione del business*, i *database che raccolgono le esperienze accumulate in processi critici*, i *database di Clienti*, i *Fornitori in grado di apportare conoscenza e valore nei processi*, la *certificazione della qualità*, le *licenze d'uso*, le *licenze commerciali*, le *Alleanze in grado di generare valore*, i *segni distintivi dell'azienda in sostanza ciò che contribuisce a generare un vantaggio in termini di maggior ricavo e/o minor costo nel conto economico*.

La *Proprietà Intellettuale* è costituita da *Asset Intangibili protetti legalmente*. Sono principalmente brevetti, marchi, domini Internet, diritti d'autore, denominazione sociale, segreti industriali. Non è questa la sede per una trattazione estesa delle tematiche riguardanti le diverse forme della Proprietà Intellettuale e delle problematiche tecnico legali che pone; fornire una definizione di brevetto e marchio si rivelerà utile a percepire la consistenza del vantaggio competitivo che la protezione legale è in grado di conferire (per una trattazione estesa rimandiamo a Smith, Parr, 2000, pp. 15-54).

Il *brevetto industriale* rappresenta l'unico strumento tecnico-legale che consente di tutelare un'idea innovativa applicabile industrialmente: la tutela brevettuale si configura come diritto esclusivo di trarre profitto dalla propria invenzione. Sono invenzioni brevettabili i prodotti, macchine, sostanze chimiche e farmaceutiche, i processi di produzione industriale, i procedimenti di produzione di sostanze chimiche, il nuovo uso terapeutico di sostanze note per altro uso. L'esclusiva conferita è valida su tutto il territorio dello Stato in cui il brevetto è stato concesso e ha generalmente durata di 20 anni.

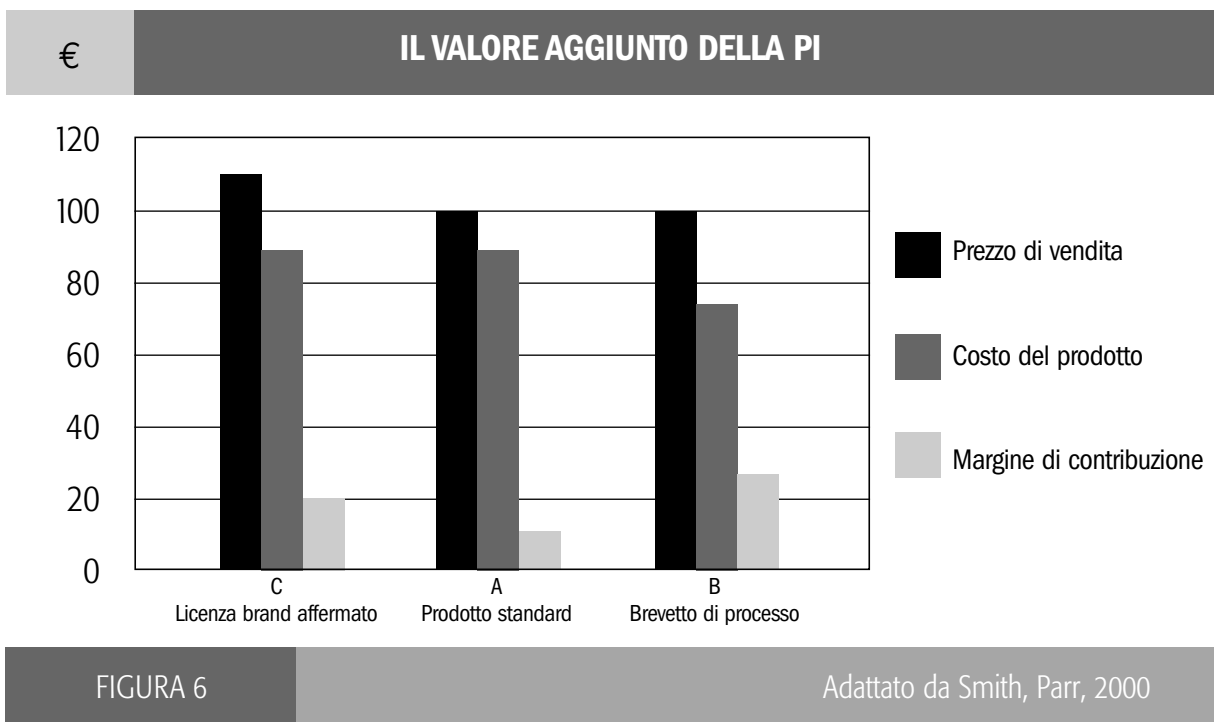
Per definire il *marchio* riteniamo utile riportare il testo dell'articolo 16 della Legge sui Marchi, che così recita: *possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i nuovi segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni di colori e le tonalità cromatiche, purché siano atti a distinguere i prodotti o servizi di un'impresa da quelli di altre imprese*". La registrazione del marchio conferisce il potere di vietare a terzi l'uso di segno identico o simile per i prodotti e servizi per i quali è stato registrato; la tutela è perpetua, anche se soggetta all'uso effettivo, e valida nei paesi per i quali la registrazione è stata effettuata. In Fig. 5 è riportata una tabella riepilogativa che mette a confronto le diverse caratteristiche di Asset proteggibili legalmente.

TABELLA COMPARATIVA DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE							
	Brevetto	Modello di unit�	Marchio	Copyright	Segreto	Topografie	Disegni
Tutela	Prodotti, dispositivi, metodi di produzione, sostanze chimiche, ecc.	Perfezionamenti di prodotti concreti esistenti	Parole, simboli, loghi che identificano l'origine del bene o del servizio	Opere dell'ingegno, come dipinti, romanzi, brani musicali, ecc.	Informazioni confidenziali che sono mantenute segrete	Topografie dei semiconduttori usati per circuiti	Industrial Design
Durata	20	10	Perpetua, subordinata all'uso effettivo	70 anni dalla morte dell'autore	Perpetua, subordinata al mantenimento del segreto	10	25
Obbligo di registrazione	sì	sì	no	no	no	sì	sì
Esame	sì	sì	sì	no	non richiesto	no	no
Costo	alto	medio	basso	basso	basso	basso	basso

FIGURA 5 Adattato da Poltorak, Lerner, 2002 con il contributo di L. Parisi, Office Gregorj

18

Per fornire al lettore un'idea concreta dell'effetto che la protezione legale pu  avere sui conti aziendali abbiamo riportato in Fig. 6 il prezzo di vendita, il costo di produzione e il margine di contribuzione di un prodotto che pu  affrontare il mercato di riferimento in tre diverse condizioni: privo di elementi che possano costituire un elemento distintivo agli occhi del consumatore (A), dotato di un brevetto di processo che rende possibile un costo di produzione inferiore (B), oppure in possesso di licenza d'uso di un brand affermato (C).



Vediamo come nel caso B e nel caso C abbiamo un margine di contribuzione decisamente superiore in virtù di un minore costo di produzione o di un maggiore prezzo di vendita giustificato dalla fiducia generata dal brand. L'esempio è schematizzato per favorire la concettualizzazione della dinamica di mercato: nella realtà un prodotto *branded* riesce spesso a contenere i costi di produzione in virtù dei maggiori volumi che prevedibilmente riuscirà a collocare sul mercato, mentre il prodotto in possesso di esclusivo processo di produzione potrà comunicare tale vantaggio al mercato e giustificare un prezzo di vendita superiore.

Le considerazioni precedenti ci fanno comprendere quale straordinario vantaggio possa essere rappresentato per l'impresa dal possesso di strumenti competitivi esclusivi, dei quali cioè i nostri concorrenti non possono avvalersi. Vedremo nel prossimo paragrafo una sintetica descrizione dei principali metodi di valorizzazione, per poi fornire esempi di gestione orientata a massimizzare il profitto da Asset Intangibili e Proprietà Intellettuale.

3.4 Metodi per la valorizzazione di Asset Intangibili e Proprietà Intellettuale

Come detto in precedenza, non esistono metodi che si uniformano a standard universalmente accettati. Sul tema sono impegnati organismi emanazioni di stati, organizzazioni professionali, ricercatori, società di consulenza (per una trattazione estesa raccomandiamo la lettura di Smith, Parr, 2000). Quale royalty possiamo pagare per ottenere licenza d'uso di un noto brand nell'abbigliamento per il lancio di una linea di occhiali da sole? E per un brevetto relativo alla tecnologia di abbattimento fumi in un processo metallurgico? Nostro obiettivo è fornire un panorama dei metodi usualmente utilizzati al fine di contribuire a generare nel lettore la consapevolezza della complessità gestionale e indicare alcune linee guida.

I metodi sono essenzialmente tre: Costo di Rimpiazzo, Income, Market.

Il Costo di Rimpiazzo misura i benefici futuri generati dal possesso dell'Asset quantificando l'investimento necessario a generare un bene che svolge funzione equivalente a quella espletata dall'Asset in esame nel suo uso corrente.

Tale metodo trova frequente applicazione nella rilevazione degli investimenti necessari a rimpiazzare migliorare un Asset esistente, oppure valutazioni finalizzate alla copertura assicurativa. Il valore calcolato è rettificato tenendo conto dell'ammortamento e del deterioramento indotto dalle condizioni di esercizio: tale rettifica è dipendente dal bene in questione e dal contesto complessivo nel quale esso si trova ad espletare la sua funzione. L'applicazione di questo metodo è trascurabile nel caso degli Asset Intangibili poiché tende a fornire risultati superiori rispetto a quelli riscontrati in transazioni reali: esso tuttavia costituisce un valido confronto e un'utile integrazione dei metodi di seguito presentati.

L'Income misura il valore attuale di flussi di cassa incrementali generati dall'Asset in esame, scontati al tasso che rappresenta il tasso di ritorno atteso dell'investimento.

Tre sono gli elementi che è essenziale individuare: i flussi di cassa che il bene è in grado di generare, la loro durata nel tempo, il rischio associato alla loro generazione, riflesso nel tasso di ritorno atteso dell'investimento. Questo metodo è quello principale per gli Asset Intangibili e trova applicazione nella valutazione di contratti di licensing, royalties, brevetti, marchi, copyrights, franchising ecc.

Il Market misura il valore attuale di flussi di cassa incrementali generati dall'Asset in esame, determinato con l'ausilio di valutazioni riflesse in transazioni di mercato analoghe. È un metodo diretto e facile da comprendere, ma prevede l'esistenza di un mercato trasparente e lo scambio di beni fra loro confrontabili: è quindi poco utilizzato per gli Asset Intangibili e perde interesse al crescere della specificità dell'Asset. Raramente i beni in esame sono scambiati singolarmente e ancor più raramente le transazioni sono rese pubbliche al punto tale da costituire un utile metro di paragone per valutazioni analoghe. È utilizzato principalmente per immobili, terreni, veicoli, software general purpose, franchising, e in tutti i casi in cui la transazione possiede sufficienti analogie con transazioni avvenute nel mercato. È tuttavia utile per valutare la sensatezza di risultati ottenuti con altri metodi.

I metodi descritti ci fanno intuire la complessità della valorizzazione degli Asset Intangibili, ma sono anche di ausilio a identificare condizioni operative che possono favorire l'ottenimento di buoni risultati. Innanzitutto, la valutazione di un bene non può prescindere dalla sua contestualizzazione nel mercato di interesse del potenziale acquirente: solo questo ci pone nella condizione di ipotizzare i flussi di cassa differenziali che il bene è in grado di generare. Inoltre, è fondamentale avere un'idea non vaga del ritorno atteso dell'investimento, necessario per scontare i flussi di cassa; in linea del tutto generale tali tassi possono oscillare dal 15 al 40%, in dipendenza di fattori quali il mercato di riferimento, il ciclo economico, ecc. È perciò evidente che le assunzioni iniziali possono influenzare sensibilmente il risultato finale. Possiamo affermare, in conclusione di paragrafo, che l'esercizio di valorizzazione richiede saperi diversi e si configura come lavoro di un gruppo di esperti che possono parteciparvi a tempo pieno o parziale, in accordo con complessità e durata. Sono necessarie conoscenze specifiche dei mercati di riferimento, di vincoli legali e legislativi che possono influenzare il materializzarsi dei flussi di cassa, conoscenze tecniche dei processi di valorizzazione, esperienza nella gestione di team interfunzionali, competenze di bilancio, capacità di immaginare contesti di applicazione dei beni in esame: e soprattutto la capacità di intuire il significato che il bene in questione assume nel contesto strategico complessivo del potenziale acquirente. La gestione strategica di Asset Intangibili (specie se protetti legalmente) rappresenta infatti, con il Capitale Umano, la più potente arma competitiva delle quali le imprese possano disporre nell'era della conoscenza.

3.5 La gestione strategica della Proprietà Intellettuale

Nel corso del capitolo abbiamo in più di un'occasione sottolineato che le risorse umane e il sapere impiegati fossero coerenti con la *mission* e la strategia dell'impresa. Vedremo come questo concetto si applica alla Proprietà Intellettuale, che rappresenta un bene che gode di tutela legale.

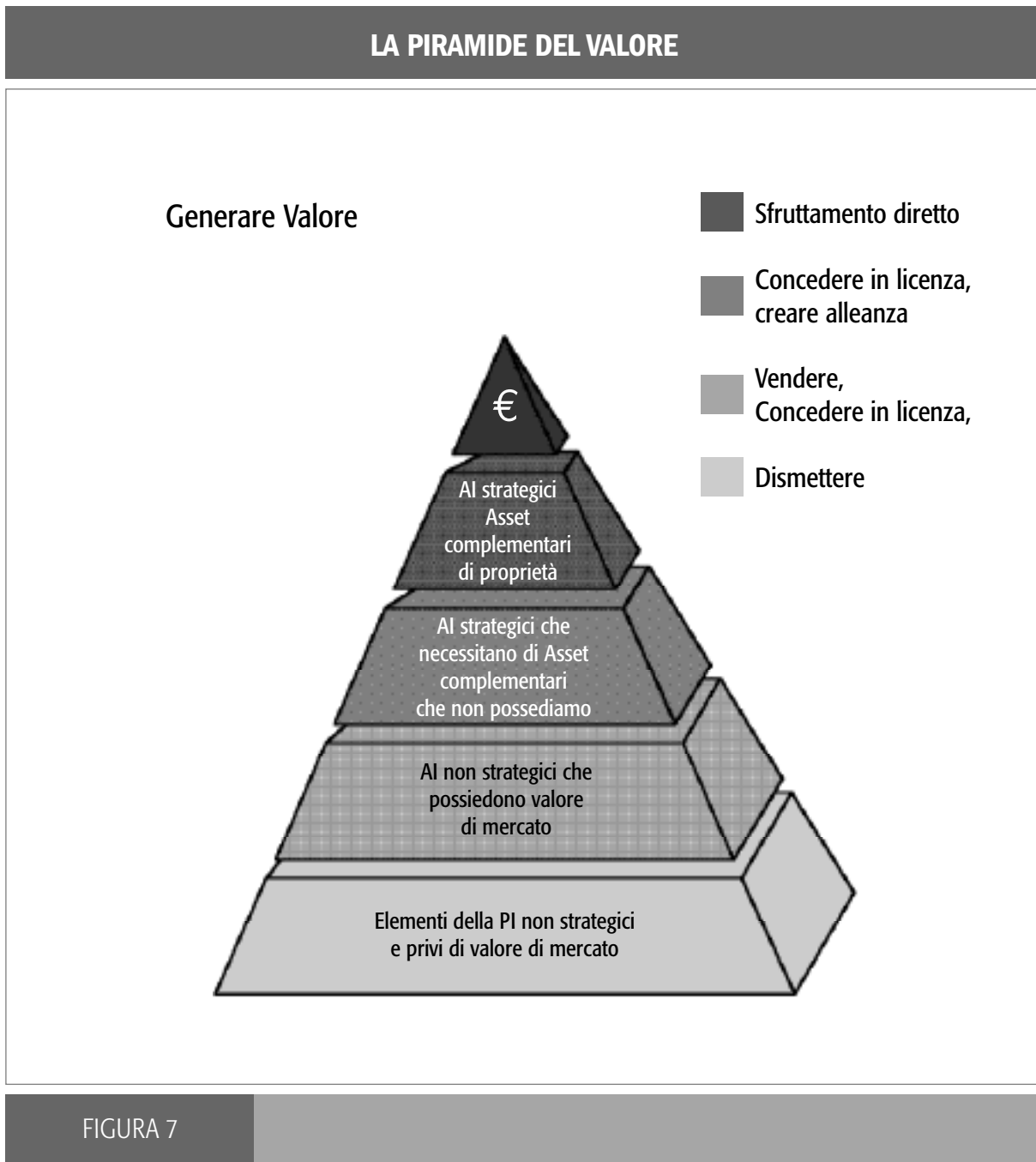
La prima scelta che ci troviamo a fare, una volta individuato un Asset Intangibile, discende dalle seguenti domande: *è proteggibile legalmente? E se la risposta è affermativa, è conveniente proteggerlo?* La risposta è tutt'altro che scontata. Un interessante esempio è costituito dalla Coca Cola: la formula dello sciroppo non è brevettata perché la protezione legale costringerebbe l'azienda a rivelarne la formula, permettendo ai concorrenti di godere di un importante riferimento. Peraltro la formula dello sciroppo rappresenta uno dei segreti meglio custoditi al mondo.

Altro esercizio di fondamentale importanza è costituito dall'analisi del portafoglio della Proprietà Intellettuale in relazione alle variabili strategiche. Il caso Dow Chemical, uno dei più studiati e trattati in letteratura, ci aiuterà a comprenderne il processo. Dow è azienda tradizionalmente attenta alla gestione della Proprietà Intellettuale. Eppure alla fine degli anni '80 la situazione poteva definirsi critica: a fronte di un portafoglio di circa 29.000 brevetti solo due persone si occupavano delle licenze e la gestione era affidata alla singola *business unit*, la quale prendeva decisioni improntate a criteri rispondenti esclusivamente alla visione del management della *unit*: la gestione non poteva certo definirsi *corporate*. Agli inizi degli anni '90 una recessione colpì il settore e, come accade quando le risorse diventano scarse, si cominciò a raschiare il fondo del barile: esso conteneva fra l'altro investimenti consistenti (un miliardo di dollari) in ricerca e sviluppo (R&D). Fu creata una *task force* che in un anno analizzò gli oltre 29.000 brevetti classificandoli, valorizzandoli ed assegnandoli alle 15 *business unit*. A ciascuna, dopo aver stabilito linee strategiche ed operative, fu assegnato il compito di gestire al meglio ogni singolo brevetto: concedendolo in licenza, vendendolo se non strategico, studiandone le debolezze competitive, creando Alleanze di diverso tipo per brevetti singoli e multipli.

A fine '94 il reddito prodotto dalle sole licenze salì da 25 a oltre 125 milioni di dollari, mentre il beneficio indotto dalla gestione strategica della Proprietà Intellettuale fu stimato negli anni immediatamente seguenti in alcuni miliardi di dollari.

Un caso interessante e istruttivo, che si presta ad un'utile concettualizzazione. In Fig. 7 vediamo un modello che aiuta ad identificare l'azione più idonea a "estrarre" valore dalla Proprietà Intellettuale. Trattando del Capitale delle Relazioni vedremo meglio il significato della creazione di valore generato attraverso l'Alleanza con soggetti in posses-

so di beni complementari ai nostri: quello che ci preme rilevare ora è che la migliore situazione competitiva si realizza quando l'Asset che intendiamo valorizzare richiede, per il suo sfruttamento, beni complementari dei quali l'impresa è in possesso. Questo mette l'azienda in una posizione strategicamente forte e in una condizione che favorisce la creazione di valore.



In sintesi gestire strategicamente la Proprietà Intellettuale ha due effetti, fra loro collegati:

- sul piano strategico sostiene la pianificazione, focalizza gli investimenti in R&D, sostiene le attività di branding e distribuzione, riduce le possibilità di attacco e rafforza il vantaggio competitivo:
- sul piano dei conti invece, consente di ottenere nuovo reddito dalle licenze, di attrarre investimenti (operazioni finanziarie garantite dal portafoglio brevetti) e ridurre i costi di mantenimento del portafoglio della Proprietà Intellettuale.



3.6 Alcuni indicatori del Capitale dell'Organizzazione

Innovazione: proprietà intellettuale	Trend del numero annuo di brevetti, marchi, copyright ecc. posseduti
	Costo mantenimento brevetti su fatturato
	Investimenti in ricerca e sviluppo su fatturato
Innovazione: risultati operativi	Percentuale del fatturato attribuibile ai nuovi prodotti/servizi
	Margine di contribuzione da nuovi prodotti/servizi
	Rapporto fra margine di contribuzione di prodotti/servizi nuovi ed esistenti
	Nuovi prodotti/servizi lanciati su prodotti/servizi esistenti
	Risparmi/fatturato ottenuti con idee innovative formulate e formalizzate dai dipendenti
	Tempo impiegato nelle fasi di ideazione, progettazione, sviluppo e distribuzione di nuovi prodotti/servizi
Efficienza strutturale in relazione al management	Clima aziendale
	Indice di coesione del management
	Aderenza fra talenti/competenze del management e strategia aziendale
	Percentuale di idee innovative che hanno trovato implementazione, formulate e formalizzate dai dipendenti
Efficienza strutturale in relazione ai risultati operativi	Trend del fatturato
	Fatturato per dipendente
	EBIT per dipendente/manager
	Cash flow per dipendente/manager
	EVA per dipendente/manager
	Percentuale di dipendenti dedicati ad attività non strategiche
Efficienza strutturale: servizi	Range delle dimensioni degli ordini
	Percentuale di consegne effettuate entro i tempi promessi
	Percentuale di risposte a comunicazioni del Cliente effettuate entro i tempi promessi
Utilizzo dei strumenti di knowledge management e database della conoscenza	Investimenti in IT su fatturato
	Indice di soddisfazione di servizi IT
	Rapporto fra numero di computer collegati alla Intranet aziendale e numero dei dipendenti
	Rapporto fra utenti dei database della conoscenza e numero dei dipendenti
	Rapporto fra dipendenti che contribuiscono ai database della conoscenza e numero dei dipendenti
	Rapporto fra dipendenti che utilizzano i database della conoscenza e numero dei dipendenti
	Numero medio di contribuzioni per dipendente ai database della conoscenza
Numero medio di consultazioni per dipendente ai database della conoscenza	

4. Il Capitale delle Relazioni

Tutte le aziende intrattengono rapporti con l'ambiente esterno: il mercato, i Clienti, gli Stakeholder, i Fornitori, gli Alleati. La relazione intercorrente con questi soggetti può avere diverso valore per l'impresa, secondo l'influenza che il soggetto stesso ha sul conto economico. Facciamo alcuni esempi. Un'edicola possiede molti Clienti per lo più casuali e infedeli: ben pochi percorrerebbero qualche centinaia di metri in più per acquistare il quotidiano in un'edicola particolare. Chi investe in un'edicola non intende acquisire un elevato numero di Clienti fedeli ma un punto di vendita posizionato in una zona che consente di servire un numero elevato di persone di passaggio interessate all'acquisto di giornali e riviste; discorso del tutto diverso per un sito di commercio elettronico che vende abbonamenti a quotidiani e riviste, che deve invece attirare visitatori con idonei strumenti di marketing e cercare di trasformarli in acquirenti fedeli. Allo stesso modo non possiamo considerare di gran valore, ai fini del conto economico, i Fornitori di beni e servizi facilmente sostituibili, quali ad esempio la cancelleria, i servizi di mensa, e così via; discorso diverso se al Fornitore abbiamo affidato la gestione informatica del nostro sistema amministrativo, ivi inclusa la fatturazione.

In linea generale contribuiscono alla formazione del Capitale delle Relazioni soggetti identificabili come Clienti, Fornitori ed Alleati che offrono un contributo più o meno importante alla formazione del conto economico. Di seguito presentiamo alcune definizioni.

Il Capitale delle Relazioni è generato dal complesso della relazioni che l'azienda ha con il mercato e altri soggetti economici che contribuiscono allo sviluppo della conoscenza e alla generazione di valore per l'azienda stessa:

- *il Capitale Clienti* è generato dal rapporto instaurato con individui e/o soggetti economici che acquistano periodicamente o continuamente i prodotti, servizi o soluzioni prodotti e/o erogati;
- *il Capitale Fornitori* è generato dal rapporto di medio o lungo periodo instaurato con individui e soggetti economici dai quali l'azienda acquista prodotti, servizi, soluzioni, dai quali dipende la realizzazione della mission aziendale;
- *il Capitale delle Alleanze* è generato dal rapporto di medio o lungo periodo instaurato con soggetti economici al fine di mettere in comune conoscenza, Asset e risorse per generare valore a beneficio delle organizzazioni coinvolte.

Le definizioni precedenti hanno un elemento comune: tutte sottolineano il fatto che l'impresa instaura con il soggetto interessato un rapporto nel quale ciascuno mette a disposizione la propria conoscenza specifica per contribuire a generare, in qualche modo a *co-progettare*, processi, prodotti e servizi. L'elemento della co-progettazione, centrale nella formazione del Capitale Intellettuale, ricorrerà ampiamente nei prossimi paragrafi.

4.1 Il Capitale Clienti e relativi indicatori

Il Capitale Clienti può assumere forme e dimensioni molto diverse se il mercato di riferimento è costituito da imprese (o organizzazioni) o da individui. Importanti sono anche le dimensioni dell'azienda e l'area nella quale essa esplici-



ta la sua azione. Data la generalità della trattazione presenteremo di seguito alcuni fattori solitamente importanti per il valore del Capitale Clienti:

- la costituzione nel lungo periodo di un brand capace di occupare una solida posizione nelle preferenze dei Clienti, contribuendo alla generazione di una fedeltà di brand;
- le soluzioni di CRM e di business analysis, in grado di raccogliere e rendere disponibili informazioni integrate per ciò che riguarda il rapporto con uno, categorie o totalità dei Clienti (spesa annua, frequenza d'acquisto, prodotti acquistati ecc.), commenti e indicazioni provenienti dal mercato e che possono essere di ausilio all'identificazione dei miglioramenti di processi e prodotti, informazioni utili alla determinazione della forza del posizionamento (fedeltà, brand awareness, corporate image ecc.). Le soluzioni di CRM costituiscono oggi una grande opportunità per le imprese perché contribuiscono ad una gestione del Cliente allargata anche ad altre figure e funzioni aziendali e non più delegata in esclusiva al personale di vendita;
- la condivisione con i Clienti delle informazioni riguardanti i processi alla base della relazione. Si pensi ad esempio alle informazioni sulla disponibilità a magazzino, sullo stato dell'ordine e della previsione di consegna dei siti di commercio elettronico o di aziende che adottano strategie di marketing che integrano la distribuzione da scaffale e online;
- la condivisione degli utili derivanti dal contributo al miglioramento dei processi, sotto forma ad esempio di sconti e/o migliore qualità dei prodotti;
- la costante, trasparente e onesta comunicazione circa l'azienda e le sue attività;
- la verifica periodica della sostituibilità dell'azienda nel portafoglio del Cliente e della quota destinata all'impresa della spesa totale del Cliente.

Grazie alla condivisione delle informazioni riguardanti i processi il Cliente ha più informazioni e un maggiore controllo sul livello di servizio. L'errore diventa immediatamente evidente, quindi il funzionamento complessivo dei processi deve essere tale da sostenere l'apertura al controllo del mercato. Il vantaggio per l'azienda consiste nel minor impiego di personale e nell'immediatezza del riscontro di eventuali problemi; inoltre, il Cliente coinvolto nel processo aziendale è più disponibile a tollerare errori che percepisce come incidentali, specie nel quadro generale di un buon livello di servizio. In fondo, egli ha contribuito a co-progettare il servizio di cui fruisce e si sente, a ragione, parte di esso.

24

Riportiamo di seguito alcuni indicatori del Capitale Clienti:

Fatturato	Trend del fatturato
	Trend della nostra quota di mercato nel portafoglio del Cliente
	Trend della capacità di spesa del Cliente
	Fatturato medio per Cliente
	Fatturato medio per i migliori Clienti
	Percentuale di nuovi Clienti sul numero totale di Clienti dell'anno precedente
	Percentuale del fatturato da nuovi Clienti
	Percentuale del fatturato da Clienti fedeli
Soddisfazione	Indice di soddisfazione del Cliente
	Indice di soddisfazione dei migliori Clienti
	Indice di fedeltà alla marca
	Numero di reclami su numero totale di Clienti
	Percentuale di reclami di nuovi Clienti al primo acquisto
Brand	Brand awareness
	Company awareness
	Corporate image

4.2 Il Capitale dei Fornitori e relativi indicatori

I Fornitori sono soggetti economici che hanno il loro *core business* nella produzione di prodotti, servizi e/o soluzioni funzionali per l'attività dell'azienda di riferimento: avvalendosi dei Fornitori l'impresa può concentrarsi sul *core business* minimizzando gli investimenti non indirizzati verso le attività strategiche. Per semplicità, in questa sede tratteremo due categorie di Fornitori, peraltro le più diffuse. Nel primo caso parliamo di Soggetti che offrono prodotti e servizi facilmente reperibili sul mercato allo stesso livello di costo e in tempi relativamente rapidi: essi sono sostituibili senza che i processi aziendali abbiano a soffrirne. Anche se possiamo riscontrare eccezioni e il livello di criticità di un Fornitore varia di azienda in azienda, sono esempi di Fornitori appartenenti a questa categoria i produttori di cancelleria, le società che offrono servizi di pulizia, i Fornitori di mobili per ufficio. Nel secondo caso invece abbiamo Soggetti che offrono prodotti, servizi e soluzioni che, pur non essendo strategici, sono in ogni caso critici per la *mission* aziendale: sono i Fornitori in grado di contribuire alla *mission* in virtù della superiore conoscenza specifica che apportano ai processi aziendali, e che deriva loro dal fatto che il loro contributo è riferito ad una competenza per loro strategica.

Nel paragrafo 2.1 abbiamo presentato un modello per l'individuazione delle risorse umane strategiche per l'impresa: lo stesso può, ora, essere di sostegno concettuale per l'individuazione delle attività non strategiche ma non sostituibili nei processi aziendali. Nella tabella che segue abbiamo identificato esempi utili a chiarire meglio i concetti esposti: per ciascun tipo d'azienda abbiamo presentato alcune attività che possono essere svolte con l'ausilio di Fornitori che hanno nell'attività in questione il *core business*.

Tipologia d'azienda	Attività non strategica correlata
Commercio elettronico di prodotti alimentari	Gestione logistica Distribuzione della merce al Cliente finale Sviluppo della soluzione tecnologica di commercio elettronico Manutenzione sistemistica e applicativa Servizio di hosting per 24 ore, 365 giorni all'anno Servizio di connettività
Studio di consulenza	Assistenza e manutenzione dell'infrastruttura di office automation Gestione amministrativa Gestione delle attività di web design e content management Servizio di hosting e connettività
Catena di librerie	Deposito e distribuzione della merce Sviluppo della soluzione di category management

La cultura industriale giapponese ha una lunga esperienza di generazione di valore attraverso l'integrazione di Fornitori nei processi produttivi. Il *keiretsu* (Miyashita, 1995) è costituito dall'integrazione verticale di organizzazioni che gestiscono complessi processi produttivi, prevalentemente nell'industria automobilistica e nella microelettronica: ha status legale e il processo decisionale è caratterizzato da stretta collaborazione più che da un controllo centralizzato. Il Cliente possiede quote di minoranza nel Fornitore, che mantiene la sua indipendenza. L'affidare ad un Fornitore attività non strategiche ma critiche per la *mission* aziendale ha alcune importanti implicazioni. L'attività in questione è svolta da un soggetto in possesso di saperi specifici superiori, quindi con maggiori possibilità di generare un risultato finale qualitativamente superiore; inoltre l'azienda evita l'investimento in risorse non strategiche e può concentrarsi *sul core business*, accumulando competenza nella gestione di processi co-progettati; non ultimo, l'espletamento da parte del Fornitore di un'attività critica per la *mission*, ancorché non strategica, implica per l'organizzazione la rinuncia di fatto al controllo totale dei processi aziendali. Questa circostanza, sempre razionalmente accettata, genera spesso problemi organizzativi legati alla sensazione di perdita di potere nella



quale incorre il management: un problema emotivo del tutto fisiologico in una fase, come quella in corso, di grande mutamento culturale.

Culturale e strategica allo stesso tempo è la verifica di compatibilità fra Cliente e Fornitore: quale sarebbe la vostra reazione se aveste da quattro mesi firmato un importante contratto di manutenzione hardware e software per un sistema che gestisce il category management della catena di supermercati che gestite e un bel giorno, poco prima di girare il fatidico *switch* che sancisce il passaggio al nuovo sistema, un imbarazzato venditore vi comunica che per la sua azienda quel business non è più strategico e vorrebbero trovare un accordo affinché il passaggio non avvenga? Se anche aveste firmato il migliore dei contratti ben difficilmente questo potrebbe ripagarvi della fatica di ricominciare daccapo con la selezione del Fornitore. In sostanza è bene accertare la stabilità dell'indirizzo strategico nel medio o lungo periodo, nonché l'esistenza di affinità culturale.

Un esempio di successo è quello che ha coinvolto Audi e Alcoa nella progettazione del telaio in alluminio per la prima volta impiegato nella produzione della A8, lanciata nella 1994. Audi decise nella prima metà degli anni '80 di coinvolgere Alcoa, leader mondiale nella produzione di alluminio, nella progettazione di un telaio che fosse largamente innovativo per leggerezza e sicurezza rispetto al tradizionale telaio in acciaio. Dopo dieci anni Audi lanciò una vettura che la inseriva nel profittevole segmento della fascia alta e capace di conciliare elevate prestazioni con il rispetto delle severe norme ambientali tedesche; Alcoa accumulò conoscenza che le permise di servire altre case automobilistiche, incrementando l'uso dell'alluminio nel settore.

L'integrazione di processo è un elemento potente ma anche di notevole complessità, nei quali è facile ipotizzare grandi ritorni economici trascurando dettagli che, all'atto pratico, si rivelano poi determinanti per il successo dell'iniziativa. Riteniamo utile suggerire al lettore alcune azioni che potranno contribuire in modo significativo a limitare le cause d'insuccesso. Prima di tutto è bene che si valutino i benefici economici e si accertino le competenze del Fornitore nell'area specifica, competenze che devono necessariamente essere superiori almeno a quelle in possesso dell'azienda. È anche opportuna la presenza, all'interno dell'impresa, delle competenze manageriali in grado di gestire la complessità della co-progettazione. Sono le competenze di chi sa generare coinvolgimento e fiducia, saperi rari che vanno sviluppati pazientemente: esse meritano grande attenzione. Non da ultimo, è necessario verificare la compatibilità strategica di lungo periodo dei soggetti coinvolti e i tempi di realizzazione dell'integrazione di processo.

26

Sono riportati nella tabella che segue alcuni indicatori del Capitale Fornitori.

Risparmi da noi conseguiti grazie alla condivisione di processi

Risparmi conseguiti dal Fornitore grazie alla condivisione dei processi

Trend del fatturato del Fornitore

Contratti di medio/lungo termine con Fornitori di servizi/prodotti non strategiche e critiche per la *mission*

Trend della quota di mercato del Fornitore nel suo *core business*

Trend degli utili del Fornitore

4.3 Il Capitale delle Alleanze e relativi indicatori

Con il Capitale delle Alleanze passiamo ad un livello di complessità di gestione superiore rispetto a quello considerato nel caso del Capitale Fornitori: questo perché il numero di possibili interazioni strutturate fra i Partner è, come vedremo, superiore a quello generalmente esistente fra Cliente e Fornitore. Possiamo definire *Alleanza la relazione di stretta e mutua collaborazione fra due o più Partner instaurata con l'intento di raggiungere obiettivi fra loro compatibili che raggiungere singolarmente sarebbe maggiormente costoso o addirittura proibitivo*.

Nella tabella che segue sono schematicamente riportati gli elementi caratterizzanti, tenendo conto che nell'Alleanza ciascun Partner mantiene la propria individualità.

Elemento chiave	Note
Crescita di valore	Ciascun soggetto si concentra sui propri obiettivi strategici limitando gli investimenti, facendo leva su risorse e saperi messi a disposizione dal(i) Partner
Pressione competitiva	
Collaborazione spontanea	Norme operative prescrivono al singolo soggetto di agire senza pregiudicare gli interessi dei Partner
Reciproca correttezza	
Compatibilità degli obiettivi dei singoli Partner	Il contesto generale dell'accordo accoglie il fatto che non esiste alcun tipo di conflitto fra i singoli obiettivi
Processo decisionale e controllo condivisi fra i Partner	La condivisione di potere decisionale e controllo è ripagata dalla creazione di valore: fondamentale dedicare alla gestione dell'Alleanza manager di adatte caratteristiche
Perseguimento solitario degli obiettivi da parte del singolo Partner a maggiore costo oppure non praticabili	Ciascun Partner riconosce come reale una o più delle seguenti condizioni: non sostenibilità di costi per il raggiungimento dei propri obiettivi, limitato <i>know-how</i> , scarsità di risorse specifiche, tempo di sviluppo non compatibile con i tempi imposti dalla competitività del mercato

È ormai evidente che uno dei fattori decisivi per lo sviluppo del Capitale Intellettuale è costituito dalla impossibilità per l'impresa di disporre in seno all'organizzazione di tutte la conoscenza necessaria alla competizione di mercato. Poiché a competere non si può rinunciare, il sapere necessario è richiesto a Soggetti diversi che hanno obiettivi non conflittuali con quelli dell'impresa. Tutto ciò ha portato alla creazione di reti di aziende che collaborano più o meno informalmente e con legami di diversa natura ed entità, di fatto alleate per mettere ciascuna a disposizione dell'altra i saperi strategici dei quali è portatrice. In Fig. 8 sono riportate alcune delle forme che le Alleanze possono assumere in relazione all'orizzonte temporale e al livello di controllo: come è facile osservare le forme assunte da un'Alleanza sono diverse, e ciascuna di esse assume caratteristiche differenti nel contesto di riferimento.



FIGURA 8 Adattato da Isabella, MacAvoy, Spekman, 2000



Esiste un'interessante correlazione fra la creazione di valore e il livello di indipendenza dei singoli Partner: le Alleanze funzionano meglio quando i soggetti coinvolti mantengono l'indipendenza che permette a ciascuno di sviluppare autonomamente le proprie conoscenze *core* e metterle a disposizione dei Partner. Spesso le Alleanze costituiscono lo stadio che precede una fusione o acquisizione, eppure nella maggioranza dei casi i risultati, quando si giunge alla meta, non sono quelli attesi. Accade che si manifestino conflitti indotti dallo scontro di culture diverse o generati dalla contesa di posizioni di potere: conflitti che generano ritardi nei processi decisionali e bruciano risorse che potrebbero utilmente essere dedicate alle problematiche di integrazione. Ma la conseguenza più grave è rappresentata dalla demotivazione del personale riconducibile alla "cultura" che soccombe e dalla partenza di persone chiave: il Capitale Intellettuale che si intendeva acquisire con l'operazione è depauperato gravemente. È interessante notare qui che le aziende giapponesi che adottano il *keiretsu* assumono partecipazioni di minoranza nel capitale azionario del Fornitore, cercando evidentemente il coinvolgimento nelle decisioni strategiche e al tempo stesso mantenendone intatta l'indipendenza che assicura lo sviluppo di conoscenza complementare. Nel caso di fusioni e acquisizioni il mancato raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti è ascrivibile alla difficoltà di mantenere intatte le condizioni di generazione e apporto di conoscenza: paradossalmente, abbiamo maggiori probabilità di produrre valore dalla conoscenza del Partner quando è lui a possederla e a gestirla in modo autonomo. Quando decidiamo di impossessarcene il contesto di riferimento cambia sostanzialmente e il Capitale Intellettuale che pensavamo di acquisire spesso si scioglie come neve al sole. Sono di seguito riportati alcuni indicatori del Capitale delle Alleanze.

Trend del fatturato realizzato attraverso le diverse Alleanze

Risparmi operativi da noi conseguiti in virtù delle Alleanze esistenti

Risparmi operativi conseguiti dai Partner in virtù della Alleanza della quale siamo parte

Trend del fatturato del/i Partner in virtù della Alleanza della quale siamo parte

Trend del fatturato del/i Partner

Trend della quota di mercato del Fornitore nel suo *core business*

Trend degli utili del/i Partner

Alcuni degli indicatori presentati sono riconducibili alla creazione di valore, altri si riferiscono ad elementi chiave che ci riconducono alle cautele che da adottare nell'iter decisionale che precede la realizzazione di un'Alleanza. Prima di tutto è necessario condurre un'analisi circa le competenze che il Partner è in grado di apportare e i benefici economici che si prevede di conseguire, i tempi di realizzazione e la loro compatibilità con gli obiettivi di mercato: il business plan deve portare a risultati convincenti. È anche necessario verificare la compatibilità delle strategie che i Partner si sono dati, la loro coerenza con lo spirito dell'Alleanza, nonché la sostenibilità della stessa nel lungo periodo. Un esercizio affatto semplice che può richiedere tempi non trascurabili, e che quasi sempre è condotto da un gruppo di lavoro che raccoglie competenze diverse. Eppure il compito più difficile riguarda il reperimento di persone in grado di gestire la complessità insita in un'Alleanza. Spesso sono chiamati a gestirle manager che hanno una storia di successi nella gestione di business verticali, per i quali l'azienda è in possesso della quasi totalità dei saperi strategici. Difficilmente queste persone hanno successo poiché la capacità di condividere il potere decisionale e di guardare il business tenendo conto anche degli interessi dei Partner e degli *stakeholder* non può essere acquisita con uno schioccar di dita.

Quali sono allora le caratteristiche che deve avere un manager per essere chiamato a gestire un'Alleanza? Ci limiteremo in questo contesto a delinearne i tratti generali: chi fosse interessato ad approfondire può senz'altro fare riferimento a Isabella, MacAvoy, Spekman, 2000. Il manager di un'Alleanza è prima di tutto capace di gestire con equilibrio il business e le relazioni: se è vero che i business plan debbono essere compatibili, è altrettanto vero che la comprensione delle diversità e la capacità di guardare il business con gli occhi del Partner rappresentano elementi irrinunciabili. Fondamentale poi la costruzione di un clima di fiducia: i Partner debbono sentire, razionalmente ed emozionalmente, che ciascuno sta lavorando per l'interesse dell'Alleanza e non solo per i suoi obiettivi: la sensazione strisciante che non esista piena lealtà da parte di uno dei soggetti coinvolti può rappresentare un virus mortale. Essenziale anche la capacità di costruire relazioni con soggetti esterni all'Alleanza: la costruzione di un network al quale fare riferimento nelle

diverse fasi di sviluppo o dal quale attingere conoscenza (sporadicamente o sistematicamente) rappresenta un'attività irrinunciabile.

In sostanza, riteniamo di poter affermare che il manager deve possedere la capacità di osservare, se possibile anche con un certo distacco, l'Alleanza nel contesto complessivo del suo sviluppo, individuando i fattori principali che possono avere influenza sulle sorti dell'organizzazione che guida: l'atteggiamento degli *stakeholder*, le tensioni interne alle organizzazioni che hanno promosso l'Alleanza (dovute a cambiamenti nell'indirizzo strategico, riorganizzazioni o difficoltà finanziarie), i possibili mutamenti legislativi, significative innovazioni tecnologiche, cambiamenti sostanziali nell'apporto di uno dei Partner, diminuzione del coinvolgimento, rappresentano elementi essenziali che il manager di un'Alleanza deve tenere costantemente sotto controllo.

Siamo entrati in una fase economia e competitiva nella quale la creazione di Alleanze rappresenta un passaggio sempre più critico per mettere a frutto e sviluppare il Capitale Intellettuale. Il reperimento delle competenze necessarie non può limitarsi alla ricerca della persona in possesso di determinate caratteristiche, che finiremmo per perdere con essa in caso di separazione: risulterà vincente l'impresa che sarà capace di sviluppare una *vision* che vede se stessa come nodo di una rete complessa di soggetti portatori di conoscenze complementari, e di selezionare, accogliere e sviluppare risorse umane in possesso di tali competenze.

5 Conclusioni

La creazione e gestione della conoscenza e la sua trasformazione in Capitale Intellettuale d'impresa, poiché attività focalizzate sulla generazione e sfruttamento del valore, gettano nuova luce sulla gestione aziendale e sui futuri strumenti che ne accompagneranno il reporting. La sfida della individuazione e della valorizzazione degli Asset Intangibili è appena agli inizi, e cresce la sensibilità di istituzioni e governi verso l'esigenza di nuove forme di reporting che offrano spazio adeguato alla maggiore ricchezza dell'impresa. Riteniamo che il maggiore contributo che il management aziendale possa dare allo sviluppo del Capitale Intellettuale consista nel guardare l'impresa come un sistema nel quale la conoscenza rappresenta notevolmente la maggiore ricchezza, che va accresciuta e pienamente utilizzata per creare valore.



Valorizzazione e sviluppo del capitale intellettuale

Strumenti e proposte di gestione

Gli indirizzi di siti Internet di seguito riportati sono esemplificativi delle informazioni reperibili sulla rete in relazione alle tematiche correlate: essi non esauriscono le informazioni complessivamente disponibili sui temi trattati

Società che hanno redatto un Bilancio del Capitale Intellettuale

www.skandia.com

www.celemi.com

Società che offrono consulenza e/o strumenti per la valorizzazione e lo sfruttamento economico degli Asset Intangibili

www.sveiby.com

Società di consulenza

www.icmgroup.com

Società di consulenza

www.skaglobal.com

Società di consulenza

www.consor.com

Società di consulenza

www.celemi.com

Società di Consulenza

www.valuationresources.com

Società di Consulenza

www.cbiz-onesource.com

Società di Consulenza

www.conradvaluation.com

Società di Consulenza

www.fairmarketvalue.com

Società di Consulenza

www.chaffe-associates.com

Società di Consulenza

www.icmadvisors.com

Società di Consulenza

www.intellectual-capital.net

Società di Consulenza

www.best-in-class.com

Società di Consulenza

www.knowledgeshop.com

Strumenti di valorizzazione

www.saint-ongetoolkit.com

Strumenti di valorizzazione

www.sveibytoolkit.com

Strumenti di valorizzazione

Siti informativi e organizzazioni per lo sviluppo del Licensing e della Proprietà Intellettuale

www.knowinc.com

Portale

www.brint.com

Portale

www.valuebasedmanagement.net

Portale

www.ipbookstore.com

Libreria online per l'innovazione

www.derwent.com

Rivista informazione brevettuale

www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu

Rivista online legata alla Harvard University

http://taddeo.emeraldinsight.com

Rivista sul Capitale Intellettuale

www.licensing.org

International association merchandisers

www.licensing-copyrights.com

Organizzazione tutela copyrights

www.les.org

International Executive Society Organization

www.pharmalicensing.com

International Lincensing on Pharmeceuticals

www.aippi.org	Ass. Int. protezione Proprietà Intellettuale
www.iipi.org	Istituzione no-profit per la crescita economica attraverso lo sviluppo della Proprietà Intellettuale

Database di Brevetti di libera consultazione e organismi correlati

http://ep.espacenet.com/	Database brevetti europei
www.uspto.gov/main/patents/htm	Brevetti e Marchi USA
www.wipo.org	World Intellectual Property Organization
www.european-patent-office.org	Ufficio Europeo dei Brevetti
www.epoline.org	Strumenti EPO per lo sviluppo brevettuale
www.uspto.gov	Ufficio Brevetti USA

Organismi internazionali che seguono o lavorano attivamente alla standardizzazione degli strumenti di valorizzazione di Asset Intangibili

www.sec.gov	Security Exchange Commission
www.astd.org	American Society for Training and Development
www.fasb.org	Financial Accounting Standard Board
www.ifac.org	International Federation of Accountants
www.bham.ac.uk	Associazione Accountants Europei
www.stern.nyu.edu	Stern University – Centro di ricerca intangibles
www.euintangible.net	Organismo UE per lo studio degli intangibles
www.cordis.lu	Organismo UE per l'innovazione

Siti Italiani di interesse

www.infobrevetti.camcom.it	Informazioni brevettuali Camere di Commercio
www.mi.camcom.it	Registrazione marchi e brevetti Milano
www.bo.camcom.it	Registrazione marchi e brevetti Bologna
www.fi.camcom.it	Registrazione marchi e brevetti Firenze
www.technapoli.it	Parco tecnico-scientifico Napoli
www.bioindustryark.it	Centro ricerca e biotecnologia del Canavese
www.cpv.it	Centro produttività veneto
www.ordine-brevetti.it	Ordine Consulenti in Proprietà Industriale
www.sispi.org	Società Italiana Studio Proprietà Intellettuale
www.aiaf.it	Associazione Italiana Analisti Finanziari
www.aicipi.it	Ass. It. Consulenti in Prop. Industriale Enti/Imprese
www.patnet.it	Portale italiano sulla Proprietà Intellettuale
www.investor-relations.it	Portale italiano sulle relazioni con gli investitori
www.soldionline.it	Portale di finanza interessato al Capitale Intellettuale



Bibliografia

- ACKER D. A., 1997, *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano
- ALVINO F., 2000, *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino
- AZZONE G., 2000, *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Etas, Milano
- BAKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D., 2001, *The HR Scorecard – Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston
- BARNES S. (a cura di), 2002, *Knowledge Management Systems*, Thomson Learning, London
- COHEN D., 1999, *I nostri tempi moderni*, Gli Struzzi, 528 - Einaudi, Torino
- CRAVERA A., MAGLIONE M., RUGGERI R., 2001, *La valutazione del capitale intellettuale. Creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli Asset intangibili*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- DRUCKER P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, 1999, Harper Business, New York
- EDVINSSON L., MALONE M.S., 1997, *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York
- FITZ-ENZ J., 2000, *The ROI of human capital*, Amacom, New York
- HORIBE F., 1999, *Managing knowledge workers*, Wiley, New York
- KAPLAN R., NORTON D.P., 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
- ISABELLA L.A., MACAVOY T.C., SPEKMAN R.E., 2000, *Alliance competence – Maximizing the Value of your Partnership*, Wiley, New York
- LEV B., 2000, *Intangibles: Management, measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington
- LEWIS J.D., 1995, *The Connected Corporation*, Free Press, New York
- LEWIS J.D., 1999, *Trusted Partner*, Free Press, New York
- LYNCH R.P., 1993, *Business Alliance Guide, the hidden competitive weapon*, Wiley, New York
- MEYER C., DAVIS S., 2000, *Il futuro della ricchezza. Capitale intellettuale e new economy: il focus dalle aziende ai singoli individui*, Franco Angeli, Milano
- MIYASHITA K, RUSSEL D., 1995, *Keiretsu, inside the hidden Japanese conglomerates*, McGraw Hill Trade, New York
- NONAKA I., TAKEUCHI H., 1997, *The knowledge creating company. Creare le dinamiche per l'innovazione*, Guerini e Associati, Milano
- POLTORAK A.I., LERNER P.J., 2002, *Essentials of Intellectual Property*, Wiley, New York
- QUAGLI A., 2001, *Knowledge management*, Egea, Milano
- RIVETTE K. G., KLINE D., 2000, *Tesori in soffitta*, Etas, Milano
- ROSEMBERG M.J., 2001, *e-Learning – Building successful online learning in your organization*, Mc Graw Hill, New York
- SMITH G.V., 1997, *Trademark Valuation*, Wiley, New York
- SMITH G.V., PARR R.L., 2000, *Valuation of intellectual property and intangible Assets*, Wiley, New York
- STEWART T.A., 1999, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano - 2001, *The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and Twenty first Century Organization*, Doubleday, New York
- SULLIVAN P. H., 1998, *Profiting from Intellectual Capital. Extracting value from innovation*, Wiley, New York
- SVEIBY C.E., 1997, *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge based Assets*, Barret-kholer, San Francisco
- VIGANÒ A., 1976, *Gli investimenti d'impresa in risorse umane*, Giuffrè, Milano