

Il knowledge boom

Misurare l'intangibile per competere. Una partita ancora aperta.

Nell'attuale *Knowledge Economy* la ricchezza che un'azienda è in grado di generare è sempre più condizionata dalla sua capacità di apprendere, innovare, investire in ricerca, capitalizzare conoscenze e sviluppare relazioni. Ciò vuol dire che elementi non materiali come marchi e brevetti sviluppati, conoscenze e competenze o procedure aziendali sono in grado di generare profitto acquistando un vero e proprio valore monetario. Parafrasando, il valore di mercato di un'azienda è legato al valore del capitale intellettuale che, insieme al valore dei beni tangibili (beni materiali, crediti, attività finanziarie, ...) determina la sua valutazione economica complessiva. Questo è ancora più esplicito se si considera che le società di valutazione finanziaria internazionali a parità di valore di bilancio ufficiale (il cd. *net book value*) assegnano alle imprese un valore percentuale più alto in base al valore assegnato al capitale intellettuale. Può accadere quindi che, al momento della vendita di un'azienda o di un ramo aziendale, la sua valutazione complessiva si discosti, e anche di molto, rispetto a quella indicata sui bilanci d'esercizio. Le imprese, in un contesto come quello attuale, sono chiamate a investire continuamente in innovazione, in ricerca, in sviluppo, e a farlo più velocemente degli altri. Non basta eccellere. Valutare e misurare le risorse immateriali insieme a quelle materiali è quindi necessario per comprendere con maggior precisione le potenzialità attuali e future, orientare i comportamenti e pianificare le strategie migliori, individuare i punti di forza e quelli di debolezza. Per dirla con le parole di Edvinsson e Sullivan *l'intangibile è un generatore di vantaggio competitivo, è la conoscenza convertita in valore*. Becker afferma che *“non esiste sviluppo economico se un Paese non investe in conoscenza e in formazione”*¹. Stewart lo aveva iniziato a dire già negli anni novanta: *“La ricchezza è il prodotto del sapere. Il sapere è diventato capitale intellettuale. Sapere e informazione [...] sono diventati le principali materie prime dell'economia e i suoi prodotti più importanti. Il sapere è quel che compriamo e vendiamo. Il capitale fisso oggi necessario per creare ricchezza non è la terra, né il lavoro fisico, né le macchine utensili, né gli stabilimenti: è un capitale fatto di conoscenza”*². Nel corso degli ultimi quindici anni, una volta scoperta la valenza strategica dei fattori intangibili, si è assistito a un proliferare di filoni di studio che hanno velocemente dato vita a innumerevoli definizioni di *Capitale Intellettuale*. Interessante è quella che ne viene data da Klein e Prusak: *“Materiale intellettuale che è stato formalizzato, incapsulato e usato come leva per produrre un patrimonio di maggior valore”*³ poiché per la prima volta compare la distinzione fra *“materiale intellettuale”* e capitale intellettuale. *“Un indirizzo annotato su un foglio, un rapporto caduto dietro uno scaffale, una seduta di brainstorming, tutto questo è materiale intellettuale ma nulla di questo è capitale intellettuale. Un'idea nata per caso o una semplice informazione non sono capitale più di quanto un cumulo di mattoni sia una casa”*⁴. Ma è Stewart a

Autore Articolo:

Simona Rossi

¹ Gary Becker, economista dell'Università di Chicago e Nobel per l'Economia.

² Nel 1991 sulla rivista Fortune, rivista che tratta di business globale, appariva un articolo di Thomas A. Stewart nel quale per la prima volta venivano definiti i confini del capitale intellettuale. Nel 1994, tre anni dopo, Skandia pubblicava il suo primo Report sul capitale intellettuale (Skandia navigator), uno dei primi strumenti per il calcolo del valore del patrimonio intangibile.

³ *Characterizing Intellectual Capital*, Klein D. A. e Prusak L., 1994.

⁴ Ibid.

darne una precisa definizione: *“L’intelligenza diventa un capitale quando da un brainpower libero si ricava un certo ordine utile, vale a dire quando a esso viene data una forma coerente (una mailing list, un database, l’ordine del giorno di una riunione, la descrizione di un processo); quando esso viene incapsulato in modo tale da consentire di descriverlo, comunicarlo ad altri e sfruttarlo; e quando può essere applicato per fare qualcosa che non si potrebbe fare se rimanesse sparpagliato come tante monetine in un ruscello. Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato⁵”*. Si potrebbe andare avanti all’infinito, di citazioni simili ne è piena la letteratura. Il capitale intellettuale è formato dall’insieme di conoscenze e di relazioni che appartengono a chi lavora nell’azienda, *capitale umano*, dall’insieme delle procedure e delle regole, scritte e non, che permettono all’azienda di funzionare, *capitale organizzativo*, e da tutti quegli elementi che pesano sul rapporto tra l’azienda e l’ambiente esterno, *capitale relazionale*. Tutti gli elementi riconducibili a queste tre dimensioni non generano valore di per sé, cioè da soli, ma hanno bisogno di essere combinati e aggregati con altri fattori intangibili. Ad esempio gli investimenti in IT hanno una scarsa utilità se non combinati con adeguati programmi di formazione e di incentivi. A loro volta, molti programmi delle risorse umane hanno la necessità di essere supportati dall’uso di strumenti tecnologici. Il valore nasce quindi dalla combinazione e dall’interconnessione. Una volta capito il valore strategico del capitale intellettuale, si rendeva però necessario misurarlo. Non ci si allontana troppo dalla realtà dicendo che ad ogni filone di ricerca, ad ogni teoria sviluppata corrisponde un modello di misurazione proposto. I sistemi contabili tradizionali vengono considerati obsoleti e inadatti, e la cosa migliore risulta proporre di nuovi. Nel corso del tempo vengono così realizzati centinaia di indici e scale di misura, innumerevoli modelli, alcuni ancora utilizzati come lo Skandia o il Balanced Scorecard altri invece abbandonati velocemente per la loro farraginosità e inconcludenza. L’intangibile valutato confluisce in un documento redatto su base volontaria in forma prettamente descrittiva/narrativa contenente però richiami anche quantitativi. Il documento, dal valore comunicativo sia interno che esterno, riesce a colmare la scarsità di informazioni sulla creazione del valore aziendale fornite dai bilanci di esercizio tradizionali. Purtroppo però, nonostante il valore riconosciuto all’unanimità, l’attività di reporting delle componenti “soft” aziendali rimane oggi una prassi ancora poco diffusa. Articoli e riviste spendono parole entusiasmanti e riportano dati incoraggianti sull’adozione di tale pratica ma nella realtà le cose sono ben diverse. Ciò traspare da numerose indagini condotte a livello nazionale, tanto che viene da chiedersi se ci sia effettivamente una reale percezione che l’analisi di tali assets sia fattore in grado di guidare in modo sostanziale le decisioni aziendali di investimento, e al contempo strumento di vantaggio competitivo e generatore di valore. Per quale motivo le aziende sono ancora reticenti a investire nel capitale intellettuale? In effetti, dal punto di vista strettamente economico, il capitale intellettuale prima di essere un ritorno è una spesa. Per generarlo infatti occorrono investimenti, l’azienda deve cioè acquistare risorse umane, tecnologie, piuttosto che software, know-how o reti commerciali. La sua posizione all’interno di un documento di bilancio è dunque dalla parte delle passività. È solo dopo, con il tempo, che quanto investito genererà capacità di produzione e vendita che, a sua volta, trasforma l’investimento in profitto. Si tratta quindi di investimenti di lungo periodo. Ma non tutte le aziende sono pronte a investire in qualcosa che

⁵ Brainpower, in “Fortune, Stewart T.A., 1991.

non porti a sicuro successo, vuoi per mancanza di risorse iniziali vuoi per decisioni di amministrazioni aziendali tradizionali poco lungimiranti e dominate da un principio di oculatezza che classificano investimenti simili come inutili perdite: chi mi dice che investendo ad esempio in ricerca e sviluppo ci sarà un ritorno in termini di nuove tecnologie o servizi avanzati? Altra criticità è sicuramente quella che deriva dalle difficoltà di riconoscere queste risorse tra le attività dello stato patrimoniale, soprattutto quando sviluppate internamente. La scarsa diffusione dell'attività di reporting potrebbe anche derivare dal non voler divulgare informazioni confidenziali sui propri vantaggi competitivi. O potrebbe essere semplicemente legata alla scarsa disponibilità di risorse. Questo spiegherebbe tra l'altro perché sono soprattutto le multinazionali o le aziende di grandi dimensioni a sviluppare più frequentemente una reportistica del proprio capitale intellettuale. Qualsiasi intento di monitorare la situazione attuale è reso difficile sia dalla natura volontaristica del report, come detto prima, sia dalla decisione da parte dell'azienda di pubblicare o meno quanto misurato sul proprio web site, sia dalla tipologia di destinatario – interno o esterno. C'è infatti chi redige un documento ad hoc ma ad uso unicamente interno, come Plastal, Agrileasing e Teddy, o esterno come nel caso di Brembo (caso pioneristico in Italia, 1999) e Intercos; chi inserisce apposite sezioni però allegate al bilancio tradizionale come Sabaf, e chi invece fornisce semplici e poche informazioni all'interno dei bilanci sociali e di sostenibilità come Granarolo, Unicredit, Telecom e Eni. Mentre dunque c'è unanimità nel riconoscere la criticità strategica e gestionale del capitale intellettuale manca invece un accordo di fondo sia nelle finalità d'uso del documento da parte delle aziende, come appena visto, sia nell'identificazione di strumenti per la misurazione e la rappresentazione di questa risorsa. Come inserire infatti le relazioni con la clientela o la fedeltà commerciale tra le voci del bilancio di esercizio? L'adozione dei principi contabili IAS/IFRS in Italia traccia delle linee guida per le modalità di rilevazione e rappresentazione del patrimonio intangibile nei documenti contabili dell'azienda, ma risultano essere di non facile interpretazione e applicazione. Gli studi in materia sono ancora tutt'ora in corso e si susseguono copiosamente, cercando di arrivare a mettere un punto che possa dirsi fermo. Questa sovrapproduzione di metodi e modelli non solo ha generato una grande confusione a livello metodologico, ma non ha fatto altro che sfiduciare in partenza tante aziende che avrebbero invece voluto beneficiare dei vantaggi proclamati dalla misurazione dell'intangibile. L'unico modo per destreggiarsi nella giungla metodologica è affidarsi alla consulenza e ai servizi di società come Summit o la I.C.C., ma a questo punto si torna al discorso della disponibilità di risorse. Nel 2005 Bounfour e Edvinsson⁶ affermavano che nonostante i molti sviluppi avvenuti nel tema c'è ancora bisogno di un approccio integrato che problematizzi gli intangibili. Oggi a distanza di dieci anni una proliferazione di approcci e metodi c'è sì stata, ma questa sembra non essere stata seguita da un'adeguata integrazione.

In conclusione, da un primo studio di alcuni degli strumenti esistenti per la misurazione del capitale intellettuale (Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor, Balanced Scorecard) si ha l'impressione che l'analisi si fermi alla componente più esteriore del capitale intangibile come la formazione svolta, gli investimenti in nuovi macchinari o in R&S, cioè quelli che vengono definiti indicatori. Raramente invece ci si spinge all'osservazione in profondità degli *effetti* prodotti in azienda da tali investimenti. Nel migliore dei casi questo tipo

⁶ *Intellectual Capital for Communities. Nation, regions and cities*, Bounfour A., Edvinsson L., 2005.

di dati, se analizzati su un'ampia casistica, possono offrire un'idea di quanto le performance aziendali siano associate a questi comportamenti, ma, al contrario, ci informano relativamente poco sui meccanismi specifici alla base di queste performance - positive o negative che siano - che hanno generato il successo o l'insuccesso.