



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

Dipartimento di tecnica e gestione dei sistemi industriali

Tesi di Laurea Magistrale

**Metodi per la valutazione degli
Asset Intangibili**

Relatore: Prof. Roberto Filippini
Correlatore: Ing. Lara Agostini

Laureando: Anna Pirotello

Anno accademico 2012-2013

A mio padre,
così com'è.

Indice

Introduzione.....	5
1. <i>Intellectual Capital</i> : Definizione e Classificazioni	7
1.1.Cos'è il Capitale Intellettuale	7
1.2. Classificazione del Capitale Intellettuale	10
1.3.Perchè misurare il CI dell'impresa	16
2. Misurare gli Asset Intangibili	19
2.1.Metodi per la valutazione degli Intangibili	20
2.2.Metodi Nordeuropei.....	23
2.2.1.The Invisible Balance Sheet (Konrad Group, 1989; Svezia)	23
2.2.2.Holistic Accounts (Ramboll Group, 1995; Danimarca).....	24
2.2.3.Skandia Navigator (Edvinsson e Malone, 1997; Svezia)	27
2.2.4.Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1999; Svezia).....	32
2.2.5.IC Statement o Danish Guidelines (Mouritsen, 2001; Danimarca).....	36
2.2.6.IC Rating (Edvinsson, 2002; Svezia).....	41
2.2.7.Business IQ (Sandvik e Human Capital Gruppen, 2004; Norvegia).....	46
2.3.Metodi Inglesi	48
2.3.1.IC Audit Model (Brooking, 1996; UK):.....	48
2.3.2.IC-Index (Roos et al. 1997; UK)	50
2.3.3.Inclusive Value Methodology (M'Pherson, 2001; UK)	53
2.4.Altri Metodi europei	56
2.4.1.MERITUM Guidelines (Sanchez et al., 1998-2001; Europa).....	56
2.4.2.IC Benchmarking System (Viedma, 1999-2001; Spagna)	59
2.4.3.IC Dynamic Value (Bounfour et al., 2002; Francia)	63
2.4.4.MAGIC (Oy Quality Production & Research Ltd et al., 2002; Europa)	65
2.4.5.Modello AIAF (AIAF, 2002; Italia).....	66
2.4.6.Knowledge Assets Value Creation Map (Schiuma et al., 2006; Italia)	69

2.4.7. Wissensbilanz (Edvinsson, Kivikas et al., 2006; Germania).....	73
2.5. Metodi Americani	75
2.5.1. Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996; USA).....	75
2.5.2. Value Creation Index (Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld, and Malone, 2000; USA).....	79
2.5.3. Value Chain Scoreboard (Lev, 2001; USA)	82
2.6. Metodi Asiatici	85
2.6.1. National Intellectual Capital Index (Bontis, 2002; Stati Arabi).....	85
2.6.2. Strategic Technology Roadmap (METI, 2007; Giappone)	90
2.6.3. Knowledge Navigator Model (Hsieah, B. Lin e C. Lin, Taiwan; 2008).....	91
2.7. Metodi a confronto	96
3. Il metodo INNOCAP	101
3.1. Le origini del metodo	102
3.2 La costruzione del modello	105
3.3 Le fasi dell'analisi.....	108
4. Conclusioni.....	111
5. Bibliografia	117

Introduzione

La battaglia per l'accettazione dell'*Intellectual Capital* come un argomento degno di discussione nei *meeting* e di una seria indagine accademica è in gran parte vinta. La proliferazione di conferenze sul CI, la miriade di libri, documenti di lavoro e di articoli di riviste e il gran numero di aziende di consulenza che offrono prodotti e/o servizi incentrati sul CI sono testimonianza di questo. L'uso di misure tradizionali può portare gli investitori e gli altri soggetti interessati a prendere decisioni inappropriate in sede di assegnazione scarsa delle risorse. Dal momento che le misure tradizionali continuano a dominare, è importante determinare quanto tali misure possono intrinsecamente catturare il contributo di risorse di CI, come le risorse umane, la reputazione dei clienti e la R&D. La sfida è quindi quella di decretare e consolidare la ricerca e valutazione del CI come attività legittime dell'impresa.

Il CI può essere pensato come il capitale della conoscenza di una società (*International Federation of Account*, 1998). Esso comprende le attività relative alla conoscenza e alla competenza dei dipendenti, la fiducia dei clienti per l'azienda e i suoi prodotti, marchi e *franchising*, i sistemi informativi, le procedure amministrative, i brevetti, i marchi di fabbrica e l'efficienza dei processi di *business* aziendali (*Danish Trade and Industry Development Council*, 1997). Gli *asset* intangibili sono quindi le risorse aziendali che non hanno un'esistenza fisica, ma che contribuiscono alla generazione di valore dell'azienda; essi, infatti, partecipano al raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili dall'azienda.

Secondo la classificazione di Sveiby (2001) esistono quattro diversi approcci per la misurazione degli *asset* intangibili:

- *Direct Intellectual Capital Methods* (DIC): stima il valore monetario degli intangibili identificando le loro diverse componenti. Una volta che queste componenti sono identificate, possono essere direttamente valutate sia singolarmente che nella loro globalità;
- *Market Capitalization Methods* (MCM): calcola la differenza tra valore contabile e capitalizzazione di mercato dell'impresa come il valore del suo CI;
- *Return on Assets Methods* (ROA): viene calcolato il ritorno sugli *asset* tangibili (ROA) in termini di utili e flussi di cassa, in relazione agli indici standardizzati di settore di attività produttiva; per differenza si calcola il ROA degli *asset* intangibili;
- *Scorecard Methods* (SC): identifica le varie componenti del CI e indicatori ed indici vengono generati, osservati e monitorati per essere riportati in *scorecards* o grafici. Non viene fatta una valutazione monetaria degli *asset* intangibili.

I diversi metodi offrono diversi vantaggi. L'adozione di metodi quantitativo-contabili, come il ROA o il MCM, sono utili in operazioni di "*merge and acquisition*" e per azioni di valutazione di mercato. I vantaggi dei metodi DIC e SC stanno nel fatto che essi riescono a creare un quadro più completo della salute dell'impresa rispetto alle metriche finanziarie; inoltre questi metodi possono essere facilmente applicati a qualsiasi livello dell'organizzazione.

In questa analisi il focus sarà sui metodi non finanziari di valutazione degli intangibili cercando di dare un quadro il più possibile completo sui diversi metodi utilizzati nei diversi paesi. È importante evidenziare che nella presente trattazione non verranno esposti tutti i metodi presenti in letteratura, impresa oltretutto impossibile dati gli innumerevoli modelli che sono stati sviluppati; verranno bensì presentati i metodi ritenuti più esemplificativi al fine di costruire un modello che possa fornire un'analisi e una valutazione del patrimonio immateriale posseduto dalle PMI. Al termine della revisione della letteratura verrà quindi presentato il modello INNOCAP, illustrando come esso integri i precedenti contributi presenti in letteratura e sia stato adattato ad un contesto di PMI; se ne evidenzieranno le caratteristiche e le fasi di sviluppo e verranno infine discussi i vantaggi e i limiti del suo utilizzo. Il metodo INNOCAP, *INNOvation CAPabilities*, vuole indagare e valutare quali sono le basi di conoscenza, gli *asset* intangibili, presenti nell'impresa che svolgono l'importante compito di aumentarne il valore di mercato. Se è vero che l'innovazione è diventata il principale driver per la crescita competitiva dell'impresa e garantisce la sopravvivenza della stessa nel lungo periodo, allora è anche vero che la conoscenza (in tutte le sue forme) su cui l'innovazione si basa deve sempre più essere presa in considerazione dal *management* e dagli *stakeholders*. Gli *asset* intangibili dell'impresa devono essere riconosciuti e valutati ed il loro sviluppo deve essere un obiettivo chiave del *management* in quanto sono proprio questi *asset* il fulcro da cui l'innovazione (e quindi la sopravvivenza) dell'impresa prende forma. INNOCAP si pone come obiettivi la rilevazione degli *asset* intangibili tramite l'uso di indicatori qualitativi e quantitativi e la valutazione della forza e della debolezza degli stessi considerando in particolare le prospettive di innovazione e crescita.

L'utilizzo dello strumento permette di far emergere il patrimonio intangibile posseduto dall'azienda creando consapevolezza dell'importanza degli *asset* intangibili per la competitività; consente la valorizzazione delle componenti intangibili che costituiscono un punto di forza e aiuta a porre maggior attenzione alle aree di debolezza, identificando possibili interventi. Permette inoltre di comunicare all'esterno (ad es. banche ed investitori) il valore degli *asset* intangibili dell'impresa.

1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

1.1. Cos'è il Capitale Intellettuale

La comprensione che la conoscenza sia un'arma strategica per l'impresa è del tutto recente.

Per più di 200 anni, dalla pubblicazione della *Ricchezza delle Nazioni* di Adam Smith, i principi dell'economia neoclassica hanno costituito la pietra miliare per i modelli teorici delle discipline di *business* come *management*, finanza e contabilità.

Lavoro e Capitale erano considerati come i fattori di produzione primari determinanti il benessere dell'impresa. Donaldson e Petterson (1995) affermano come da Adam Smith in poi la visione dominante dell'impresa si basi sul fatto che essa ottenga le risorse dagli investitori, dai dipendenti e dai fornitori per produrre beni e servizi per i clienti. In linea di principio questa visione tradizionale stabilisce che le *performance* aziendali siano valutate come funzione del ritorno finanziario al proprietario dell'impresa dal consumo di risorse tangibili.

Recentemente lo sviluppo di teorie economiche alternative, una crescente consapevolezza che i tradizionali fattori di produzione sono cambiati e un ambiente di *business* sempre più dinamico hanno determinato un divario nella percezione delle *performance* aziendali.

Le teorie più recenti suggeriscono come investitori, dipendenti, fornitori, clienti e altri *stakeholders* (come ad esempio governi e istituzioni) contribuiscano e al contempo ricevano benefici dall'impresa (Turnbull, 1997); in queste teorie alternative, quali ad esempio la *resource-based view*, le imprese sono concepite come un insieme di risorse e capacità fisiche e immateriali.

Da questo nuovo punto di vista emerge quindi la necessità di un diverso metodo di valutazione delle *performance* aziendali. I sostenitori della *resource-based view* affermano che la *performance* aziendale è funzione di un uso efficace ed efficiente delle rispettive risorse materiali ed immateriali dell'impresa.

Differenze sostanziali esistono spesso, infatti, tra i valori contabili e i valori di mercato delle società. Molte di queste differenze possono essere spiegate dal Capitale Intellettuale (CI) e non riconosciute nelle tabelle di bilancio delle compagnie.

Il CI può essere pensato come il capitale della conoscenza di una società (*International Federation of Account*, 1998). Esso comprende le attività relative alla conoscenza e alla competenza dei dipendenti, la fiducia dei clienti per l'azienda e i suoi prodotti, marchi e *franchising*, i sistemi informativi, le procedure amministrative, i brevetti, i marchi di fabbrica e l'efficienza dei processi di *business* aziendali (*Danish Trade and Industry Development Council*, 1997). Volkov e Garanina (2007) definiscono queste attività (*asset*) intangibili come "any asset,

1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

belonging to a company or controlled by it, having no physical or financial form, but capable of producing future economic benefits”.

Nel 1945, Frederick Hayek presenta la sua ricerca circa l'uso della conoscenza nelle imprese. Nella sua analisi, l'impresa viene definita come “organizzazione strutturata” in cui la conoscenza assume un ruolo rilevante, per quanto infatti l'uso della conoscenza sia subordinato alla divisione del lavoro e ai piani delle autorità decisionali, l'autore afferma che l'impresa funziona in modo più efficiente quanto più si sostituiscono ai “comandi specifici” delle “regole generali”, ovvero delle “*general instructions*” che consentano il migliore uso della conoscenza e delle abilità dal parte dei membri dell'organizzazione.

Nel 1962 Fritz Machlup presso la *Princeton University* produce un lavoro in 8 volumi sotto il titolo generale “*Conoscenza: la sua creazione, distribuzione e il significato economico*”, in questo lavoro l'autore conclude, sulla base dell'analisi di 1.958 dati, che il 34,5% del prodotto nazionale lordo degli USA è destinato all'informazione.

Nel 1993 Peter Drucker analizza la Nuova Economia della Conoscenza e le sue conseguenze. L'autore definisce “Società della Conoscenza” quella post capitalista le cui possibilità non sono più rappresentate dalle risorse naturali, dalla laboriosità, dal capitale bensì dai saperi e dai soggetti che danno origine ai saperi. In questa nuova economia la risorsa fondamentale non è, quindi, rappresentata né dal capitale né dal lavoro, ma dalla conoscenza che i soggetti sono in grado di generare.

Pertanto l'importanza delle attività immateriali dell'impresa e di ogni altro tipo di organizzazione, incluse quelle *non-profit*, è evidenziata sempre più da docenti universitari, ricercatori e professionisti.

La battaglia per l'accettazione dell'*Intellectual Capital* come un argomento degno di discussione nei *meeting* e di una seria indagine accademica è in gran parte vinta. La proliferazione di conferenze sul CI, la miriade di libri, documenti di lavoro e di articoli di riviste e il gran numero di aziende di consulenza che offrono prodotti e/o servizi incentrati sul CI sono testimonianza di questo.

Gli sforzi del primo stadio dei lavori sono tipicamente focalizzati sulle attività che cercano di comunicare l'importanza di riconoscere e comprendere il potenziale del CI nella creazione e gestione di un vantaggio competitivo sostenibile. L'obiettivo della prima fase è quindi stato quello di rendere visibile l'invisibile. Diverse pubblicazioni meritano menzione come *The Balance Scorecard* di Kaplan e Norton (1997) in cui le *performance* dell'impresa vengono misurate per mezzo di indicatori che coprono quattro diverse prospettive: finanziaria, dei clienti, dei processi interni e dell'apprendimento; e *The evaluation of intangible assets* redatto

da Arthur Andersen con *The Economist Intelligence Unit* (1992). Tuttavia, lo spartiacque arriva nel luglio 1994 quando a Mill Valley viene organizzato un meeting al fine di stabilire in che modo la conoscenza di un'organizzazione può essere misurata. La conoscenza può essere intangibile, ma questo non significa che non possa essere misurata.

L'uso di misure tradizionali può portare gli investitori e gli altri soggetti interessati a prendere decisioni inappropriate in sede di assegnazione scarsa delle risorse. Questa affermazione può essere espressa esplicitamente dalle seguenti domande: nell'era della *new economy*, dove il CI è riconosciuto come la fondamentale forza trainante per la creazione di valore, le tradizionali misure di *performance* aziendale sono in grado di catturare efficacemente gli stessi costrutti di *performance* aziendale misurati dalle emergenti teorie *Intellectual Capital based*? Se la conoscenza è la chiave per il successo futuro, ma non è adeguatamente riflessa nelle misure finanziarie contabili tradizionali e se le misure finanziarie sono il principale fattore di decisione del *top management*, quale sistema di misura potrebbe soddisfare i requisiti della nuova economia e le esigenze delle imprese moderne? Dal momento che le misure tradizionali continuano a dominare, è importante determinare quanto tali misure possono intrinsecamente catturare il contributo di risorse di CI, come le risorse umane, la reputazione dei clienti e la R&D.

Questo aspetto è di particolare importanza nelle economie emergenti che spesso prendono in prestito modelli finanziari di lunga data ma stanno cercando di rafforzare la loro base di CI per aumentare il loro sviluppo economico.

La sfida è quindi quella di decretare e consolidare la ricerca e valutazione del CI come attività legittime dell'impresa.

Il VA (*Value Added*, chiamato anche Creazione di Ricchezza) è considerato il mezzo appropriato per concettualizzare le *performance* aziendali, piuttosto che i meri ritorni economici per il proprietario dell'impresa. Sveiby (2000, 2001), per esempio, suggerisce che il VA incarna una misura efficace della capacità produttiva di un'economia nella nuova economia della conoscenza mentre illustra le carenze delle misure finanziarie tradizionali.

Una visione comunemente accettata vede il reddito come la ricompensa dovuta agli azionisti per il loro investimento (Morley, 1979). L'emergere di teorie alternative ha portato anche a diverse definizioni di reddito. L'*enterprise theory*, per esempio, è una prospettiva teorica alternativa che fornisce una nozione di reddito alternativa (Van Staden, 1998). Suojanen (1954), sulla base dell'*enterprise theory*, concepisce l'impresa come centro decisionale per i suoi partecipanti. Tra i partecipanti figurano azionisti, dipendenti, clienti, creditori e il governo. Secondo questa teoria, il reddito è il premio che i partecipanti ricevono per la loro

1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

partecipazione nell'impresa (Morley, 1979). Questa interpretazione alternativa di reddito è definita VA, specificatamente definito come la ricchezza creata e distribuita dall'impresa attraverso l'utilizzo delle sue risorse produttive essenziali.

Una miriade di argomentazioni convincenti sono state esposte a sostegno della necessità di capire meglio il CI (Brooking, 1996; Petty e Guthrie 2000; Sveiby, 1998). Si parte da una comprensione intuitiva che l'"argomento importa" (Stewart, 1997) fino al riconoscimento che il CI ha il potenziale per migliorare l'efficienza di *capital* e *labour markets* (Bukh et al, 1999; OCSE, 1999).

Il CI è implicato in una forma o nell'altra nei recenti sviluppi economici, *manageriali*, tecnologici e sociologici in un modo prima sconosciuto e imprevedibile.

Più specificatamente, l'importanza del CI è sottolineata:

- nella rivoluzione dell'*information technology* e dell'*information society*;
- nella crescente importanza delle conoscenze e dell'economia della conoscenza;
- nel cambiamento dei caratteri delle attività interpersonali e nella *network society*;
- nell'emergere dell'innovazione come principale determinante della competitività.

Se questi sviluppi sono visti attraverso il filtro della società dell'informazione, dell'economia basata sulla conoscenza, della società della rete o dell'innovazione, c'è molto per sostenere l'affermazione che il CI è fondamentale nella determinazione del valore d'impresa e la *performance* economica nazionale (OCSE, 2000; Burton-Jones, 1999; Mouritsen, 1998).

Roos *et al.* (1997) sostengono che il CI può essere collegato ad altre discipline quali la strategia aziendale e la produzione di strumenti di misurazione. In una prospettiva strategica, il CI è utilizzato per creare e usare la conoscenza ed accrescere il valore dell'impresa, d'altra parte si valuta come i meccanismi di *reporting* possono essere costruiti in modo da permettere ad elementi qualitativi e non finanziari del CI, di essere misurati congiuntamente ai dati finanziari tradizionali quantificabili (Johanson, 1999). Il focus è quindi stabilire la legittimità del CI rendendolo visibile attraverso l'inclusione esplicita di misure del CI nei *report* annuali delle imprese e per fini di gestione interna dell'impresa.

1.2. Classificazione del Capitale Intellettuale

In base a quanto affermato da Brennan (2000), il valore di mercato dell'impresa può essere definito come la somma del valore contabile e del CI:

$$\text{MARKET VALUE} = \text{BOOK VALUE} + \text{INTELLECTUAL CAPITAL}$$

Questa equazione mostra che il valore delle azioni ha una parte tangibile (valore di bilancio) e ha una componente immateriale.

Il valore contabile può essere definito dalle formula seguente:

$$\text{BOOK VALUE} = \text{MONETARY VALUE} + \text{PHYSICAL VALUE}$$

Supponendo che il CI sia maggiore di zero ($CI > 0$), allora $\text{MARKET VALUE}/\text{BOOK VALUE}$ sarà maggiore di 1 ($M/B > 1$). Ciò significa che più *knowledge-intensive* è l'impresa, maggiore sarà il valore M/B, come mostrato nella tabella sotto (Stewart, 1997):

Company	Market value (M)	Book value (B)	M/B
IBM	\$ 70,7 billion	\$ 16,6 billion	4,25
Microsoft	\$ 85,5 billion	\$ 930 million	91,93

Tabella 1-1

Come si può vedere, il mercato percepisce in Microsoft una presenza di valore intangibile molto maggiore rispetto a IBM. Si potrebbe, tuttavia, obiettare che diverse politiche di ammortamento potrebbero influenzare il calcolo del valore di bilancio; questo è vero ed è per questo che Tobin (1969) suggerisce di utilizzare il *Replacement Cost* e definisce il parametro q (chiamato appunto *Tobin's Q*) come il rapporto tra il valore di mercato di un *asset* e il suo *Replacement Cost*.

$$Q = \text{MARKET VALUE OF ASSETS} / \text{REPLACEMENT COST OF ASSETS}$$

Il concetto di *Replacement Cost*, o Costo di Sostituzione, è stato sviluppato al fine di eludere le differenti politiche di ammortamento utilizzate dai contabili di tutto il mondo. Esso definisce il costo per ricreare un *asset* con uguale livello di utilità di quello in esame.

Se $q > 1$, significa che gli *asset* valgono più del loro Costo di Sostituzione, quindi è probabile che l'impresa cercherà di acquisire maggiori risorse di questo tipo.

Per quanto riguarda il CI, stabilire alcuni confini è essenziale. Il termine CI è frequentemente utilizzato in modo onnicomprensivo con il rischio che nel tempo l'identità dell'oggetto risulti non chiara.

Storicamente, la distinzione tra le attività immateriali del CI è stata per lo più vaga. Intangibile è stata considerata la "buona volontà" e il CI come parte di questa buona volontà.

Una delle definizioni più praticabili di CI è quella offerta dall'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE, 1999) che descrive il CI come il valore economico di due categorie di attività immateriali dell'impresa: il capitale organizzativo (o strutturale) e il capitale umano.

Spesso il termine CI viene considerato come sinonimo di "beni immateriali"; la definizione offerta dall'OCSE, tuttavia, fa una distinzione adeguata individuando il CI come un sottoinsieme di, piuttosto che la stessa, base di attività immateriale complessiva di un

1. Intellectual Capital: Definizione e Classificazioni

business. Come tale, ci sono elementi di natura immateriale che logicamente non fanno parte del CI di un'azienda. La reputazione dell'impresa, secondo l'OCSE, è uno di questi: essa può essere un sotto-prodotto (o un risultato) di un uso giudizioso del CI dell'impresa, ma non è parte del CI di per sé.

$$\text{INTELLECTUAL CAPITAL} = \text{HUMAN CAPITAL} + \text{STRUCTURAL CAPITAL}$$

Il capitale umano comprende le risorse umane dell'organizzazione, non appartiene all'impresa in quanto è una diretta conseguenza della somma delle conoscenze e competenze dei propri dipendenti. Il capitale strutturale appartiene alla società, è l'ambiente costruito dall'impresa per gestire e generare la conoscenza adeguatamente e può essere scambiato (almeno in teoria). Si riferisce a cose come i sistemi di software, le reti di distribuzione e le catene di fornitura. Esso è costituito da tutti i processi interni ed esterni; dalle relazioni esistenti all'interno dell'impresa e tra questa e gli altri *player*, l'insieme di questi rapporti è denominato capitale relazionale e concerne le relazioni con i clienti, i fornitori, i *subcontractor*, e tutti gli altri giocatori coinvolti; e dal capitale innovativo, una diretta conseguenza della cultura d'impresa e della sua capacità di creare nuova conoscenza dalla rete esistente. Il Capitale Strutturale è la somma delle sue componenti:

$$\text{STRUCTURAL CAPITAL} = \text{PROCESS CAPITAL} + \text{RELATIONSHIP CAPITAL} + \text{INNOVATION CAPITAL}$$

E in definitiva il CI può essere definito come:

$$\text{CI} = \text{HUMAN CAPITAL} + \text{INNOVATION CAPITAL} + \text{PROCESS CAPITAL} + \text{RELATIONSHIP CAPITAL}$$

La figura seguente illustra questi concetti mostrando le componenti del CI (gli *asset* intangibili) evidenziate in grigio, queste hanno tutte la medesima rilevanza per l'impresa.

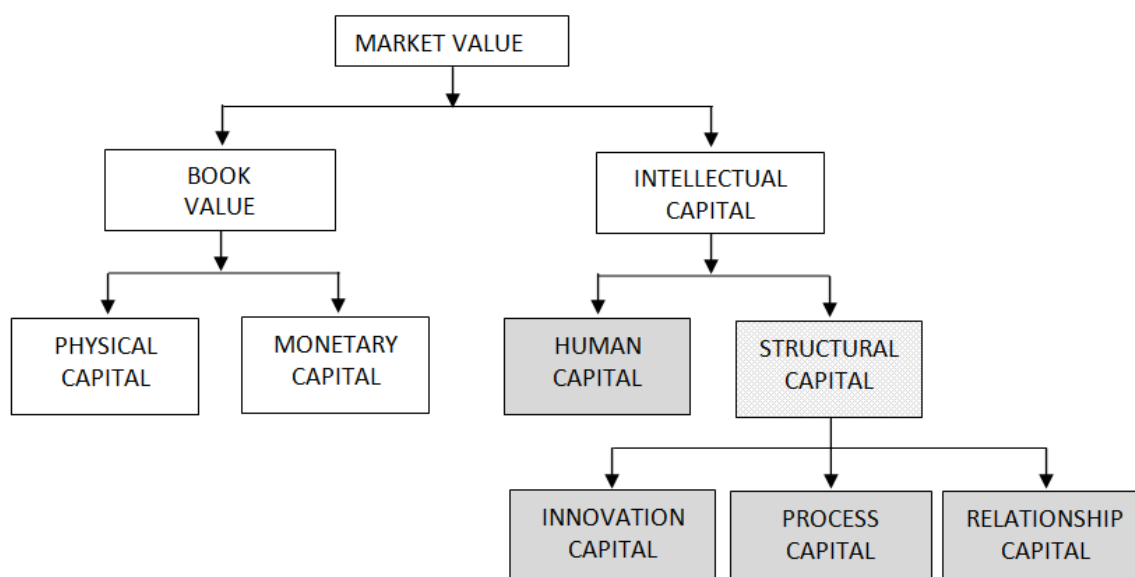


Figura 1-1 Composizione del Market Value (Joia, 2000)

Roos *et al.* (1997) fanno risalire le radici teoriche del CI a due diverse correnti di pensiero: il flusso strategico e il flusso di misurazione. Il flusso strategico si concentra sulla creazione, l'uso della conoscenza e del rapporto tra conoscenza e creazione di valore. Il flusso di misura si riferisce alla necessità di sviluppare un nuovo sistema informativo in grado di valutare i dati non finanziari insieme a quelli contabili tradizionali.

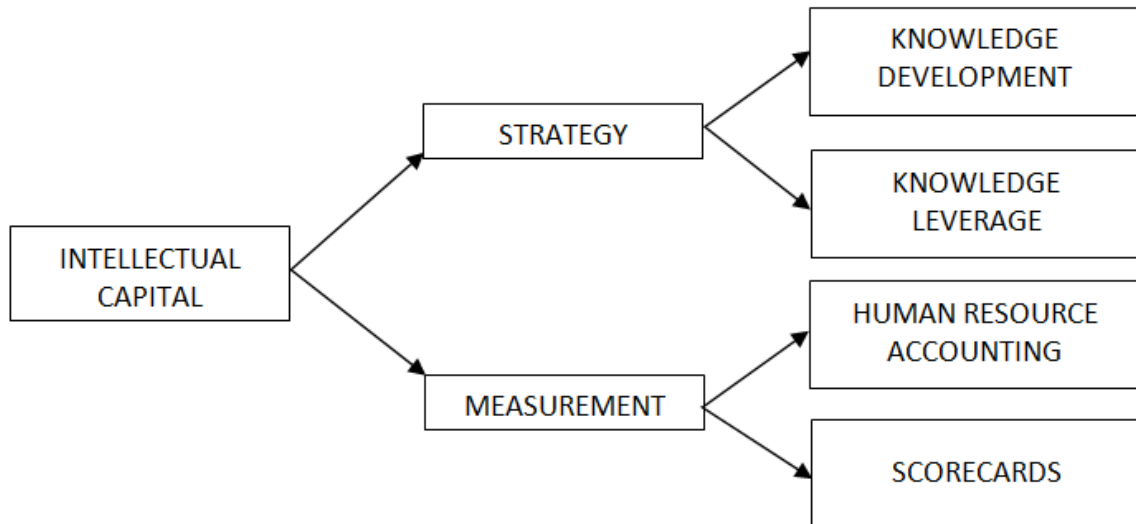


Figura 1-2 Le radici del Capitale Intellettuale secondo (Roos *et al.*, 1997).

Essi classificano inoltre il CI in capitale strutturale e umano, “*thinking*” e “*non-thinking*” *assets*: questa distinzione nasce dal fatto che le persone (capitale umano) richiedono metodi di gestione diversi rispetto al capitale strutturale. Un'altra distinzione è suggerita da Brooking (1996), che identifica quattro componenti del CI: *market assets*, *human-centred assets*, *intellectual property assets*, *infrastructure assets*. La differenza tra questi due sistemi di classificazione sta nel fatto che essi assumono diversi livelli di aggregazione degli elementi del CI.

Stewart (1997) definisce il CI come il materiale intellettuale (conoscenza, informazione, proprietà intellettuale ed esperienza) che può essere utilizzato per creare ricchezza.

La maggior parte degli altri schemi di classificazione distinguono specificatamente il CI nelle categorie Capitale Esterno (*Customer-Related*), Capitale Interno (Strutturale) e Capitale Umano (Sveiby, 1997; Roos *et al.*, 1997; Stewart, 1997). Da un punto di vista pratico, la divisione si è rivelata vincente facilitando la preparazione dell’*“Intellectual Capital Account”* tipicamente incluso nei report annuali delle imprese.

- Capitale Esterno concerne le relazioni con i clienti e i fornitori;
- Capitale Interno (Strutturale) è costituito dai brevetti, sistemi informativi e amministrativi.

Anche la *corporate culture* ne fa parte;

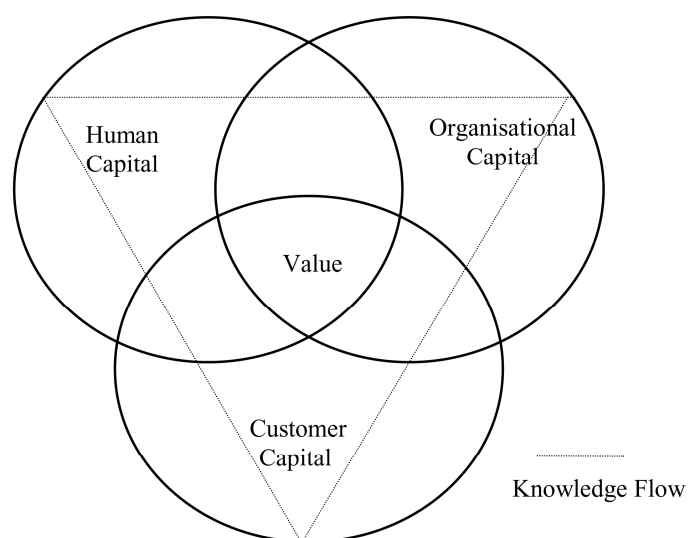
1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

- Capitale umano si riferisce alla capacità delle persone (dipendenti dell'impresa) di agire nelle diverse situazioni. Include gli *skills*, l'educazione, l'esperienza, valori e motivazione.

La Piattaforma del Valore sviluppata dalla collaborazione di Edvinsson (Skandia), Onge (The Mutual Group) e Petrash (Dow Chemical) definisce che:

INTELLECTUAL CAPITAL = HUMAN CAPITAL + ORGANISATIONAL CAPITAL + CUSTOMER CAPITAL

Il modello illustra le interrelazioni tra i tre *asset* principali del CI. Le linee tratteggiate rappresentano la gestione del patrimonio intellettuale. L'obiettivo è quello di aumentare il numero delle interrelazioni in modo da massimizzare l'area del valore.



Source: Petrash (1996)

Figura 1-3 La Piattaforma del Valore

Le tre componenti del CI sono ulteriormente scomposte in una serie di sottofattori:

CAPITALE UMANO	CAPITALE CLIENTE	CAPITALE ORGANIZZATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Motivazione • Knowledge • Skill • Task 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationships • Supplier Relationships • Network Relationships • Investor Relationships 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi di <i>business</i>: Informazioni, Prodotti e Servizi, <i>Cash Flow</i>, Strategie aziendali, Forme di cooperazione • Innovazione e sviluppo: Specializzazioni, Processi di produzione, Nuovi <i>concept</i>, <i>Sales & Marketing</i>

Tabella 1-2 I sottofattori del CI

I modelli che specificano e personalizzano la Piattaforma del Valore originaria sono stati numerosi e derivano anche dalle concrete esigenze delle singole realtà in cui sono stati concepiti e maturati.

Tuttavia, anche ai fini di riassumere e schematizzare in maniera conclusiva, può essere utile riepilogare i principali elementi costitutivi delle tre componenti del CI.

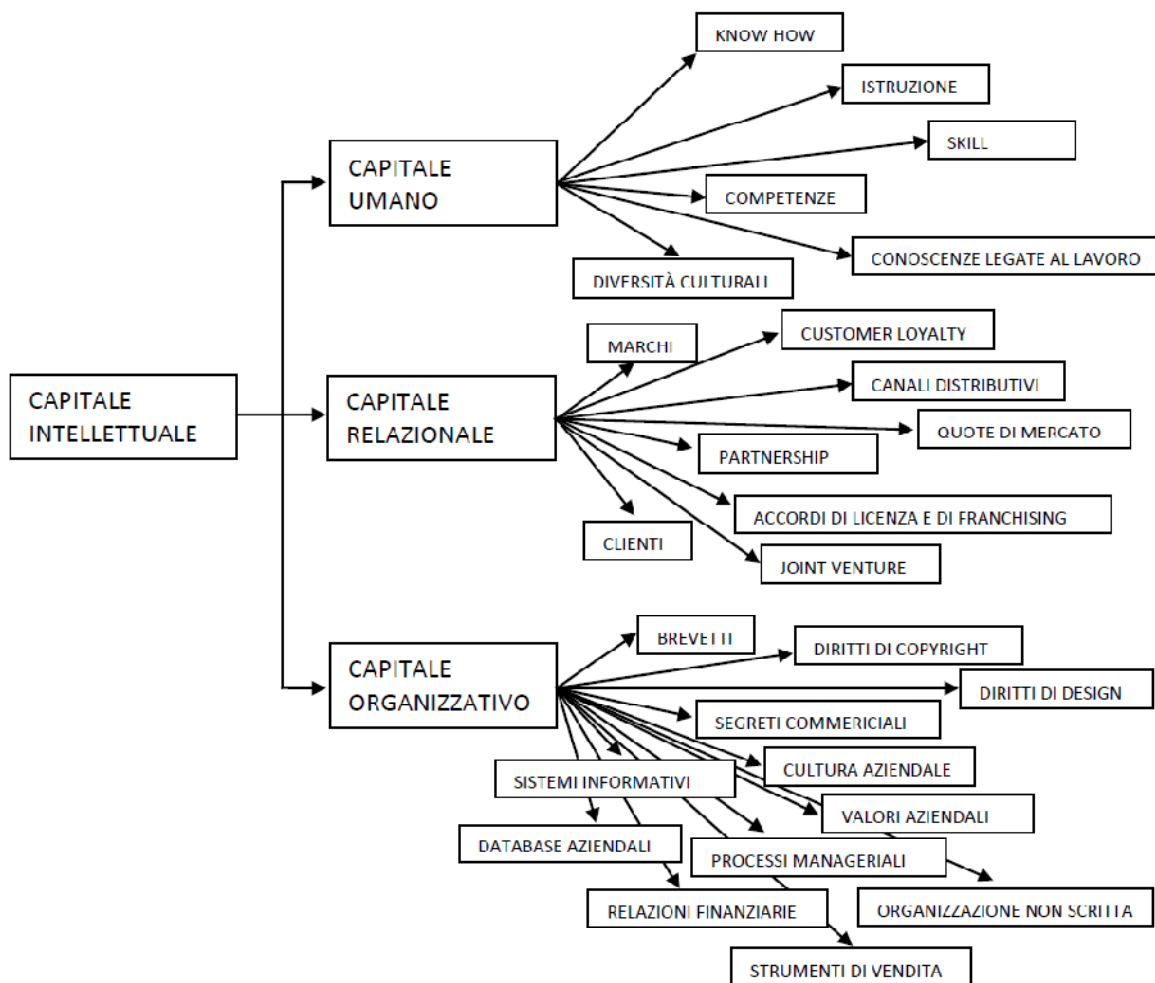


Figura 1-4 Principali elementi costitutivi delle tre componenti del CI

Il complesso delle relazioni instaurate con la clientela già acquisita e quella potenziale, con i fornitori, con le catene distributive ed anche con il mercato, è detto capitale relazionale e cioè un patrimonio esterno, fuori dalla struttura aziendale. Esso, infatti, esprime il risultato generato dall'utilizzo di risorse intangibili relative al capitale organizzativo e al capitale umano; è quindi la fonte dei risultati già ottenuti e di quelli futuri.

Il capitale organizzativo è l'insieme del *know-how* della struttura aziendale con la sua capacità di innovare l'efficienza dei processi produttivi e l'efficacia del *business*, il livello della coerenza della cultura aziendale, il grado di capacità del *management* e la capacità della struttura di soddisfare e valorizzare le proprie risorse umane.

Per dare valore ad un'azienda, bisogna procedere dal capitale umano, e cioè dal *know-how*, dall'insieme delle competenze e delle qualità personali di coloro che operano nella

1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

organizzazione. Tale patrimonio deve poi tradursi in capitale organizzativo di qualità così elevata per il possesso di competenze e conoscenze a livello strutturale. Il passaggio successivo è la trasformazione del capitale organizzativo in capitale relazionale. Questo rappresenta la capacità dell'azienda di produrre risultati positivi nel breve periodo ed anche a lungo termine.

Termini diversi, ma con significati solo leggermente diversi, sono utilizzati per indicare le categorie. Le diverse schematizzazioni sono molto simili e presentano diverse interrelazioni tra gli elementi del CI.

Un ostacolo associato alla classificazione degli *asset* intangibili sta nel fatto che la contabilità tradizionale non prevede l'identificazione e la misurazione degli intangibili. *Asset* come le competenze del personale, le relazioni con i clienti, i sistemi informativi non ricevono alcun riconoscimento nel modello di *reporting* finanziario e di gestione tradizionali. Anche i beni immateriali tradizionali come *brand equity* e i brevetti sono riportati in bilancio solo quando soddisfano rigorosi criteri di rilevazione, in caso contrario, fino a poco tempo fa erano anch'essi omessi.

I limiti del sistema di *reporting* finanziario esistente per i mercati del capitale e altri *stakeholder*, hanno motivato un dialogo in continua evoluzione sulla ricerca di nuovi modi per misurare e riferire circa il CI di un'azienda. Il prodotto è una pletora di nuovi approcci di misurazione che hanno tutti lo scopo, in maggiore o minore misura, di sintetizzare gli aspetti che generano valore finanziario e non finanziario delle imprese in un report.

Nell'articolo *Knowledge as Strategy* di Earl (1997), si deduce che attribuire valore al CI dell'impresa e dei suoi componenti è utile solo se è collegato con la strategia di *business* dell'impresa stessa. Dalla strategia di *business* è possibile ottenere la *mission* dell'impresa e piani d'azione focalizzati. Il CI da solo è senza valore, esso deve essere inteso come un modo per affinare la *business strategy* aziendale (Arthur, 1990).

1.3. Perché misurare il CI dell'impresa

Il problema principale che si riscontra nei sistemi di misura è l'impossibilità di misurare fenomeni sociali con accuratezza scientifica. Tutti i sistemi di misura, inclusa la contabilità tradizionale, devono far riferimento ad indicatori che non sono legati all'evento o all'azione che ha provocato il fenomeno. Questo genera una inconsistenza di base tra le aspettative dei *manager*, le promesse fatte dagli sviluppatori del modello e che cosa il sistema può realmente "misurare"; ciò rende tutti questi sistemi fragili e facili da manipolare.

La risposta alla domanda “Perché misurare gli intangibili?” non è del tutto evidente. Misurare gli intangibili è difficile e costoso e i risultati sono incerti.

Tuttavia la presenza di infiniti modelli di misurazione in letteratura, spinge a chiedersi quale sia la ragione fondante per cui le imprese investano risorse anche ingenti nel tentativo di identificare, valutare e, in alcuni casi, “pubblicizzare” il proprio CI.

Sveiby (2010) cerca di dare una risposta a questa questione indicando quelle che secondo lui sono le ragioni che spingono l’impresa a misurare il proprio CI, di seguito si riporta un sunto delle conclusioni dell’autore.

Secondo Sveiby, la ragione più comune per cui si vuole misurare gli intangibili è per aumentare la *performance* interna dell’impresa, quindi il *management control*. Questa ragione è così comune che generalmente non è nemmeno esplicitata e si fonda su uno dei più quotati slogan *manageriali* “*puoi gestire solo ciò che puoi misurare*”. È uno *slogan* semplice ma, come affermato dall’autore, sfortunatamente è completamente sbagliato.

Il fatto è che alle persone non piace essere valutate e se si aggiunge al sistema di misura delle *performance* un sistema di premi individuale si ottiene un miscuglio esplosivo: si troverà ogni possibile modo per eludere ed ostacolare il sistema. La tentazione di manipolare il sistema diverrà irresistibile, e a quel punto chi controllerà il controllore? Si consideri il fallimento del *Management Control System* della Shell Oil:

Le riserve di gas e olio sono molto importanti per una compagnia petrolifera come Shell. Alla fine del 1990 Shell stabilì una ricompensa per i manager che riuscivano ad accrescere le riserve della compagnia. Dal 1998 Shell registrò un accrescimento delle sue riserve; tutto sembrava procedere per il meglio fino alla fine del 2003. Nel gennaio 2004 Shell dovette con imbarazzo confessare di aver sopravvalutato le sue riserve del 23% del totale, pari a 4,4 miliardi di olio e che questa sovrastima andava avanti da cinque anni. Ovviamente i manager furono licenziati ma il problema era comunque nel sistema.

Le riserve di gas e olio non possono essere misurate con esattezza dal momento che la loro stima coinvolge giudizi soggettivi. Ma se tutto questo può succedere con risorse fisiche, cosa può succedere nel valutare gli *asset* intangibili? Il tradizionale sistema contabile è rigorosamente regolato dai corpi governativi e vengono imposte severe penali agli evasori e nonostante ciò soffre costantemente di manipolazioni. La misurazione degli intangibili è, invece, volontaria: non ci sono *standard* né *audit*: si immagini quindi a quali abusi possa essere soggetta.

1. *Intellectual Capital*: Definizione e Classificazioni

Il motivo principale della maggior parte delle imprese pionieristiche nel *reporting* esterno degli intangibili sono state le pubbliche relazioni. Non si deve sospettare della validità dei dati solo perché la motivazione della misurazione sono le PR, tuttavia è doveroso, nel giudicare i dati offerti, chiedersi il perché.

Le tradizionali motivazioni di misurazione sono così radicate che quella che Sveiby ritiene essere la più interessante ragione per la valutazione degli asset intangibili non è stata esplorata: l'apprendimento.

La misurazione può essere utilizzata per portare alla luce costi nascosti, o per evidenziare opportunità di creazione di valore che rimarrebbero invece nascoste utilizzando i tradizionali strumenti contabili.

Qual è il *trend* dei costi del *turnover* dello staff? Qual è il valore dell'apprendimento che si ottiene ogni qual volta che lo staff interagisce con i clienti? Qual è la perdita opportunità nell'avere processi inadeguati?

Il *learning motive* promette i più alti benefici di lungo termine:

- evita la tentazione di manipolazione dei dati. Se l'obiettivo è l'apprendimento, non il controllo o il premio, gli impiegati e i *manager* possono rilassarsi.
- permette maggior creatività nella progettazione di metriche, un approccio più orientato ai processi *bottom-up* e meno direttive *top-down*.

Ma dove si trova la linea di demarcazione? Quando si è di fronte ad un sistema di controllo e quando ad è ad un sistema di apprendimento? Quando l'apprendimento diventa controllo? Non è facile capirlo, ma si possono trovare alcuni indicatori (Sveiby, 2001):

- il processo di sviluppo delle metriche è differente. Le metriche sono sviluppate *bottom-up* e prevedono un forte coinvolgimento di tutti i livelli,
- gli indicatori sono utilizzati dalle stesse persone che li producono e li utilizzano per migliorare i loro processi,
- gli indicatori sono visibili a tutti,
- quando un indicatore suggerisce un gap, un'unità altamente performante o scarsamente performante, la differenza tra "ciò che risulta e ciò che si dice che è" diventa il punto di partenza di un dialogo che cerca di identificarne i motivi,
- gli indicatori non sono mai la base di un sistema di premi. Se dei premi vanno distribuiti, dovrebbero essere *group-based* e attribuiti a coloro che hanno riscontrato il più alto valore di miglioramento (quindi le unità precedentemente basso performanti).

2. Misurare gli Asset Intangibili

Secondo la classificazione di Sveiby (2001) esistono quattro diversi approcci per la misurazione degli *asset* intangibili:

- *Direct Intellectual Capital Methods* (DIC): stima il valore monetario degli intangibili identificando le loro diverse componenti. Una volta che queste componenti sono identificate, possono essere direttamente valutate sia singolarmente che nella loro globalità;
- *Market Capitalization Methods* (MCM): calcola la differenza tra valore contabile e capitalizzazione di mercato dell'impresa come il valore del suo CI;
- *Return on Assets Methods* (ROA): viene calcolato il ritorno sugli *asset* tangibili (ROA) in termini di utili e flussi di cassa, in relazione agli indici standardizzati di settore di attività produttiva; per differenza si calcola il ROA degli *asset* intangibili;
- *Scorecard Methods* (SC): identifica le varie componenti del CI e indicatori ed indici vengono generati, osservati e monitorati per essere riportati in *scorecards* o grafici. Non viene fatta una valutazione monetaria degli *asset* intangibili.

I diversi metodi offrono diversi vantaggi. L'adozione di metodi quantitativo-contabili, come il ROA o il MCM, sono utili in operazioni di "*merge and acquisition*" e per azioni di valutazione di mercato. Possono anche essere utilizzati per paragonare imprese appartenenti allo stesso settore e per illustrare il valore finanziario degli *asset* intangibili, quest'ultima caratteristica, attira spesso l'attenzione dei CEOs. Inoltre, dal momento che sono costruiti sulla base di regole contabili condivise possono essere facilmente comunicati nelle sfere professionali contabili.

Lo svantaggio nell'utilizzo di questi metodi risiede nel fatto che traducendo tutto in termini monetari possono risultare superficiali. Citando Sveiby, "se misuriamo il nuovo con gli strumenti del vecchio, non vedremo il nuovo" (1998). I metodi che misurano solo a livello di organizzazione sono di scarso utilizzo per gli scopi di gestione ai livelli sottostanti. Molti di questi modelli non sono di nessun utilizzo per le organizzazioni non-profit, reparti interni all'impresa e organizzazioni del settore pubblico e questo è particolarmente vero per i metodi MCM.

Sveiby (1998) sostiene l'uso di indicatori non finanziari per la valutazione degli *asset* del capitale intellettuale. Il capitale intellettuale è essenzialmente di natura non monetaria, pertanto è richiesto un approccio globale non-finanziario.

I vantaggi dei metodi DIC e SC stanno nel fatto che essi riescono a creare un quadro più completo della salute dell'impresa rispetto alle metriche finanziarie; inoltre questi metodi possono essere facilmente applicati a qualsiasi livello dell'organizzazione. Essi misurano gli

2. Misurare gli Asset Intangibili

eventi più da vicino e in tal modo il *reporting* è più facile e più accurato di quanto sia possibile con i puri parametri finanziari. Siccome questi metodi non necessitano le misurazioni in termini finanziari, possono essere molto utili per le organizzazioni *non-profit*, reparti interni all'impresa e organizzazioni pubbliche e con scopi ambientali e sociali. Gli svantaggi, invece, risiedono negli indicatori che vengono utilizzati per l'analisi: essi, infatti, sono contestuali e devono essere *customizzati* per ogni impresa e per gli scopi che si vuole raggiungere. Questo rende molto difficile ogni tipo di confronto fra imprese. Inoltre, questi metodi "non-finanziari" sono nuovi e non facilmente accettati dalle società e dai *manager* che sono abituati a vedere tutto con una prospettiva puramente finanziaria. L'approccio più completo dato da questi metodi, infine, porta alla generazione di una miriade di dati che è difficile da analizzare e da comunicare.

2.1. Metodi per la valutazione degli Intangibili

Come già affermato in precedenza "la misurazione del valore istituzionale o organizzativo negli attuali ambienti di *business* utilizzando metodi contabili tradizionali è sempre più inadeguata e spesso irrilevante per il valore reale dell'economia" (Malhotra, 2000). Il bilancio contabile tradizionale rivela i costi storici, persino ipotizzando che il costo di acquisto rifletta il valore reale degli *asset*; nasconde il valore delle abilità, competenze, capacità di apprendimento delle persone, il valore della rete di relazioni tra individui e organizzazioni solo per citare alcuni esempi. Come Malhotra afferma, questi valori nascosti svolgono un ruolo sempre più importante nella valutazione del potenziale di crescita futura dell'impresa.

Per esempio l'azienda di *software* SAP, nel primo trimestre del 2001 riporta un valore contabile di 3,16 milioni di dollari rispetto al suo valore di mercato di 4,2 miliardi di dollari al 21 marzo 2001 (SAP, 2001). Questa differenza non si riflette né si spiega in nessun bilancio contabile. Questo "gap tra i valori delle imprese", come indicato nei bilanci aziendali e nelle valutazioni degli investitori, si sta ampliando nel tempo.

Molti tentativi sono stati fatti per spiegare la differenza tra il valore contabile e il valore di mercato, i modelli più famosi sono *The Invisible Balance-Sheet* (Annel *et al.*, 1989), *The Intangibile Asset Monitor* (Sveiby, 1997), *The Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996). La maggior parte di questi sistemi di misurazione non finanziari sono stati creati per scopi diversi dal presentare un quadro completo ed esaustivo del valore degli *asset* intangibili, essi si concentrano maggiormente su obiettivi di gestione e risultano quindi di per sé inadeguati per la valorizzazione degli intangibili.

Nel caso in cui si vogliono ottenere da tali metodi degli indicatori numerici per consentire il monitoraggio nel tempo di un'azienda o il confronto con altre organizzazioni, è necessario l'intervento diretto dell'analista.

Tra i modelli utilizzati per la misurazione degli intangibili è possibile distinguere due macrocategorie: i modelli quantitativi (che è possibile suddividere ulteriormente in monetari e non monetari) e i modelli qualitativi.

Le metodologie più utilizzate per "convertire" un metodo qualitativo in una serie di indicatori quantitativi sono principalmente due:

1. Scala Likert: l'analista esprime con valori da 1 a 5 (o 7) la condizione dell'azienda per uno specifico aspetto. Ad esempio, se si considera la copertura territoriale attraverso punti vendita dell'azienda, si assegnerà un valore compreso tra 1 (copertura nulla) e 5 (copertura totale);
2. Rapporto sull'ottimo: si basa sulla determinazione di un valore ottimale rispetto al quale definire la condizione dell'azienda. Riprendendo l'esempio precedente, si definirà il valore ottimale (1 negozio ogni 50.000 abitanti) e quello che descrive la situazione attuale dell'azienda (1 negozio ogni 250.000 abitanti) per poi rapportarli e comprendere quale sia la condizione attuale in termini relativi (20% del valore ottimale).

A causa del contributo richiesto all'analista, i modelli qualitativi sono affetti da maggiore soggettività che può essere ridotta, ma non eliminata, attraverso l'utilizzo di team di valutazione. Un altro fattore che aiuta a ridurre la soggettività è la frammentazione: assegnare un valore da 1 a 5 al Capitale Umano di un'azienda è assai più complesso che valutare delle sue sotto-componenti (l'età media della forza lavoro, il grado di istruzione, la confidenza degli operatori con determinate tecnologie, ecc...).

Nella figura sottostante, redatta da Sveiby (2001) ma modificata per gli scopi della presente dissertazione, si trova una classificazione dei metodi più conosciuti che, oltre alla suddivisione tra i metodi finanziari e non finanziari, riporta anche a quale dei quattro approcci evidenziati nel paragrafo precedente ogni modello attinge.

Nel quadrante di destra sono presentati i metodi che fanno riferimento a grandezze monetarie e che sono espressione di regole contabili ormai consolidate; essi permettono di effettuare una valutazione quantitativa in sintesi dell'azienda. Tali metodi sono stati creati con lo scopo di spiegare la differenza tra valore di mercato e valore contabile degli asset aziendali.

Per quanto concerne i metodi di tipo non monetario, evidenziabili nei quadranti di sinistra, essi hanno il vantaggio di mettere in luce le relazioni esistenti tra le varie risorse aziendali (finanziarie, materiali, immateriali).

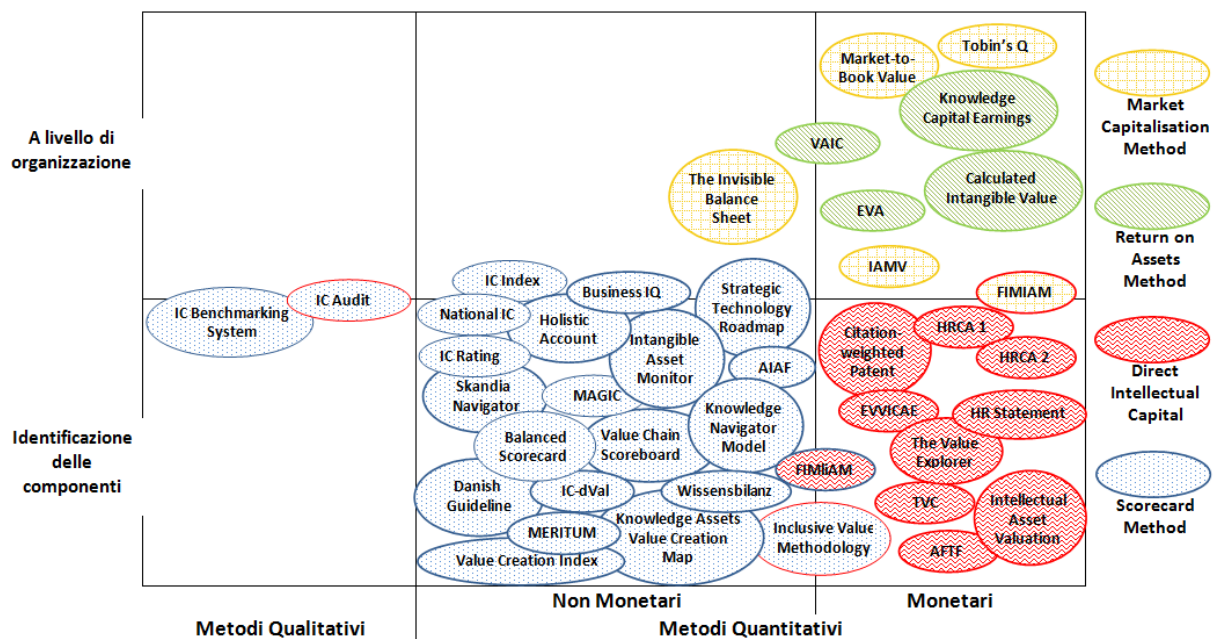


Figura 2-1 Alcuni metodi di misurazione del CI

Come si può notare, il quadrante in alto a sinistra non presenta alcun modello. Ad oggi non sono stati presentati modelli che sulla base di indicatori non finanziari (o prevalentemente non finanziari) forniscano una rappresentazione olistica del contributo degli intangibili.

In questa analisi il focus sarà sui metodi non finanziari di valutazione degli intangibili cercando di dare un quadro il più possibile completo sui diversi metodi utilizzati nei diversi paesi e ponendoli poi tra loro a confronto. È importante evidenziare che nella presente trattazione non verranno esposti tutti i metodi presenti in letteratura, impresa oltretutto impossibile dati gli innumerevoli modelli che sono stati sviluppati; verranno bensì presentati i metodi ritenuti più esemplificativi.

Prima di procedere alla definizione di tali metodi è necessario sottolineare come, in molti casi, essi siano, ad oggi, ancora protette da brevetti o *copyright* e costituiscano parte fondamentale del *know-how* delle società di consulenza che li hanno teorizzati. Per questo motivo risulta difficile ricostruire i modelli e, soprattutto, trovarne esempi o applicazioni su analisi di organizzazioni industriali. Pertanto, nel riportare alcuni dei metodi, non sarà possibile presentarne la tecnica e il processo di valutazione ma solamente indicarne le caratteristiche principali, i vantaggi, gli svantaggi e alcuni dei problemi riscontrati dalla loro applicazione.

2.2. Metodi Nordeuropei

2.2.1. The Invisible Balance Sheet (Konrad Group, 1989; Svezia)

L'*Invisible Balance Sheet* è stata progettata dal Gruppo Konrad (che comprendeva Karl-Erik Sveiby) per stabilire un metodo che rappresentasse il patrimonio di conoscenza della società (Konradgruppen, 1988).

Sveiby (1989), afferma a tal proposito che molte organizzazioni, con diversi modelli di *business* e profili di rischio, “non conoscono realmente come riferire le loro attività in modo tale che gli *stakeholders* esterni ottengano le risposte che cercano”.

Questo approccio divide il CI dell'azienda in capitale individuale e capitale strutturale. L'aggregazione di questi due rappresenta il totale del CI. Gli indicatori del capitale individuale sono la professionalità e la competenza dei dipendenti chiave che descrivono la strategia aziendale. Si può anche includere la formazione, l'esperienza, il numero di persone in azienda con il relativo background educativo/esperienziale e la distribuzione specifica delle responsabilità nei confronti di clienti e progetti. Il capitale strutturale può essere rappresentato dai vantaggi competitivi di una azienda in aggiunta alle capacità dei dipendenti, quali la reputazione, esperienza e prodotti specifici, servizi o metodi di produzione. Tuttavia, tale modello (come altri) si basa su misure qualitative relative, e non riesce a quantificare il valore effettivo del CI.

Viene proposta una lista di 35 indicatori sia monetari che non monetari che possono essere raggruppati nelle seguenti quattro categorie:

1. Capitale del *know-how*: indicatori sulle Risorse Umane;
2. Rendimento del Capitale del *know-how*: indicatori focalizzati sul valore aggiunto e sul profitto generato da ogni dipendente;
3. Stabilità del *Business*: indicatori focalizzati sul potenziale di rischio del *business*;
4. Stabilità finanziaria: indicatori sulla sostenibilità, copertura degli interessi e liquidità.

Il metodo proposto, essendo uno dei primi metodi di valutazione delle componenti intangibili delle organizzazioni, presenta tre grandi problemi:

- La classificazione del CI utilizzata è soggetta a forti ambiguità nella determinazione delle risorse appartenenti al Capitale Strutturale o a quello Individuale;
- Gli indicatori proposti sono focalizzati principalmente sulla sostenibilità e sul rischio degli investimenti;
- Non è presente un parametro chiaro che consenta una rapida interpretazione delle *performance* dell'organizzazione analizzata.

2. Misurare gli Asset Intangibili

2.2.2. Holistic Accounts (Ramboll Group, 1995; Danimarca)

Il modello muove dalla necessità di sviluppare una contabilità “olistica” che chiaramente e senza ambiguità evidenzi che l'attenzione del *management* deve essere rivolta simultaneamente su tutti i valori dell'azienda. L'intenzione è anche quella di sviluppare questa contabilità in modo tale che gli indicatori contabili in questione possano essere utilizzati da tutte le unità dell'organizzazione come base di gestione quotidiana e di dialogo sullo sviluppo della società.

Secondo gli autori, lo scopo è quello di descrivere un modello contabile che sostiene e promuove la corretta prassi commerciale insieme alla costruzione di competenza, alla lealtà e all'impegno tra i dipendenti e i clienti.

La soluzione del Ramboll Group è basata su due percezioni fondamentali: in primo luogo, che in una società con risorse sempre più limitate è assolutamente essenziale bilanciare e dare la priorità alle esigenze di tutti gli *stakeholder* dell'azienda. In secondo luogo, che è necessario per la gestione continua di un'azienda definirne la conoscenza e tener conto di tutti i valori, in qualsiasi modo posseduti dalla società.

Il modello cerca di descrivere e tenere traccia degli indicatori di contabilità che coprono tutti i valori della società e l'output della valutazione contiene risultati per tutti gli *stakeholder* dell'azienda.

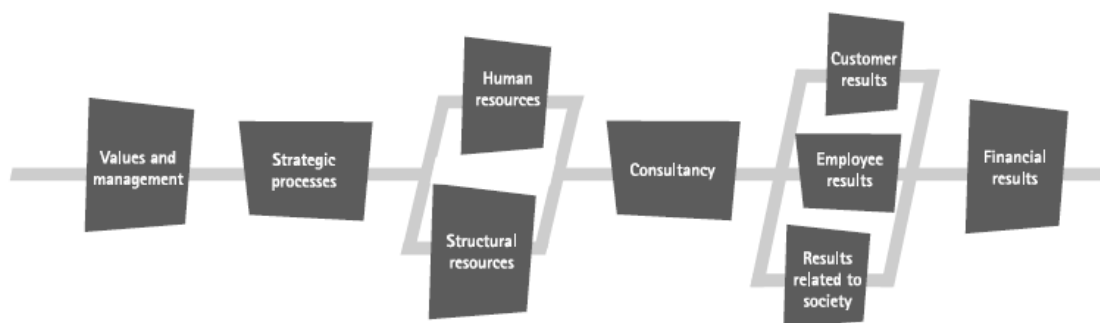


Figura 2-2 I nove settori chiave del modello Ramboll (1995)

Si basa su nove settori chiave e un “flusso” di pianificazione da sinistra a destra. Prima, la *mission* e la *vision* aziendale sono definite e costruite sui valori fondamentali e sugli elementi di *leadership*. Questa identificazione viene poi usata per stabilire le basi e i processi di pianificazione della società. Tutte le risorse della società giacciono quindi su una piattaforma strategica così stabilita: l'*asset* principale è rappresentato dai dipendenti della società, seguito poi dagli *asset* tecnologici, finanziari, fisici ed organizzativi. Infine, l'intera base e le risorse della

società vengono utilizzate nel processo di produzione. I risultati della società sono, come citato, calcolati separatamente per ciascun gruppo di *stakeholder*.

Per rendere il modello utilizzabile come strumento di gestione quotidiana, le aree chiave del modello devono contenere un numero di *focus point*, indicatori contabili e indici contabili, a cui si possono assegnare obiettivi e budget, e che per cui è possibile eseguire una reportistica.

Lo scopo degli indicatori contabili è di essere in grado di monitorare lo sviluppo del capitale olistico della società, suddiviso nelle nove aree chiave, da periodo contabile a periodo contabile. Il capitale olistico è un'espressione della situazione attuale dell'impresa rispetto ai risultati di soddisfazione raggiunti (clienti, dipendenti e società), ai risultati finanziari conseguiti (investitori) e alla capacità di creare risultati in futuro (le aree di azione), ovvero i criteri per la loro creazione.

Ci sono diversi tipi di indicatori, che si caratterizzano come segue:

- “Quello che abbiamo” (*What we have*): generalmente le registrazioni automatiche per esempio il numero dei dipendenti, i costi per la costruzione di competenze, i costi per l'IT, ecc.
- “Quello che facciamo” (*What we do*): in genere la valutazione sullo svolgimento delle attività previste come, ad esempio, un'attività di vendita pianificata, le valutazioni annuali dei singoli dipendenti o lo sviluppo di uno strumento informatico. Il metodo di misura è normalmente un costrutto di valutazione *manageriale* utilizzato negli *audit* interni.
- “Quello che otteniamo” (*What we achieve*): si definisce come il grado di soddisfazione degli *stakeholder*, per esempio la soddisfazione del cliente, oppure l'effetto misurato delle attività svolte, per esempio l'effetto di sviluppo di competenze. Il metodo di misura per questo tipo di indicatore sarà tipicamente dato da questionari a clienti, dipendenti e altri *stakeholder*.

I criteri per la selezione degli indicatori del modello sono i seguenti:

- sono chiaramente legati ai valori dell'impresa;
- sono chiaramente legati alla strategia e agli obiettivi dell'impresa;
- aumentano la comprensione dell'azienda stessa;
- formano le basi per il miglioramento;
- sono facili da generare;
- possono essere raggruppati e utilizzati a tutti i livelli d'interesse;
- hanno un'elevata velocità di analisi e attuazione;
- devono, quando possibile, essere standardizzati.

Come accennato, gli indicatori vengono raccolti e utilizzati nei sistemi amministrativi dell'impresa e nel *reporting* direzionale giornaliero. I valori correnti degli indicatori vengono confrontati con il budget.

2. Misurare gli Asset Intangibili

La pianificazione strategica e il processo di *budgeting* sono costruiti attorno ad una serie di processi di dialogo a tutti i livelli organizzativi, sulla base dei punti focali nei nove settori chiave.

Il risultato del dialogo è, idealmente, lo sviluppo di atteggiamenti comuni, nuovi obiettivi e budget e l'avvio di varie forme di attività di miglioramento. Esso appare principalmente nella costruzione di una "mappa del mondo" comune nelle menti dei dipendenti e, quindi, come una base di atteggiamenti, obiettivi e budget dell'organizzazione. Il risultato secondario sta in piani scritti e *budget* per i vari livelli di gestione dell'impresa, sotto forma di un piano generale per l'impresa, di strategie per le divisioni e di piani d'azione per i dipartimenti, con relativi *budget*. Tale risultato è generato da un processo di dialogo "*top-down/bottom-up*" nell'organizzazione. I piani sono utilizzati insieme alle regolari misure degli indicatori come base per la successivo *follow-up*. I conti annuali olistici vengono utilizzati per mostrare la situazione generale in relazione alle azioni intraprese e ai risultati raggiunti.

Il valore degli indici viene assegnato con una scala da 0 a 1 per ciascun settore chiave. Gli indici mostrano la situazione dell'impresa alla data di presentazione e, a fronte di indici di periodi precedenti, mostra quali progressi sono stati fatti (o se si è verificato un deterioramento). Questi indici sono stabiliti sulla base di indicatori selezionati come descritto sopra, i diversi indicatori sono pesati insieme. Gli indici sono anche di grande importanza per la possibilità di effettuare, come affermato da Ramboll, semplici e chiari *benchmarking* con altre aziende.

Key areas	Focal Points
Values and <i>management</i>	Values, credibility, leadership Organizational development <i>Management</i> development Communication skills
Strategic processes	Goal fulfilment
Human resources	Competence building Career development
Structural resources	Innovation Sharing of knowledge
Consultancy	Consulting processes Project evaluation
Customer results	Customer satisfaction
Employee results	Employee satisfaction
Results related to society	Image Alliances/partnerships
Financial results	Earning capacity Generation of cash flow Financial key figures

Tabella 2-1 Punti Focali del metodo Ramboll

Un indice è espressione di uno stato di relativo che possiamo confrontare da periodo contabile a periodo contabile.

Insieme, gli indici costituiscono il profilo di valutazione olistica della società, che viene utilizzato in parte come una base per il dialogo sui miglioramenti e in parte, se capitalizzato, come misura del valore di mercato dell'impresa.

Per ogni area chiave sono stati selezionati i punti focali e gli indicatori più importanti per il successo a lungo termine dell'impresa.

Per avere una capitalizzazione dei diversi indici per le nove aree chiave, e per dare una rappresentazione veritiera e corretta, ci deve essere una corretta ponderazione reciproca degli effetti dei sub-risultati sul valore totale di mercato dell'impresa. Gli autori hanno scelto di basare il metodo di capitalizzazione sulle ponderazioni del modello *Business Excellence* dell'EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Questo modello è fondamentalmente destinato per la valutazione dell'"eccellenza" di un'impresa, che è la misura della sua vitalità o, quando capitalizzata, del suo valore di mercato.

Il modello pesa le nove aree chiave reciprocamente, così, per esempio, i *customer results* rappresentano il 20% del risultato totale, i *financial results* il 15%, e così via. Si può in tal modo calcolare l'"indice di eccellenza" di un'azienda quando si conosce la valutazione della singola aree chiave. Al contrario, se si conoscono le quote di capitale finanziario, le ponderazioni possono fornire l'indicazione del valore delle altre aree chiave e il valore totale di mercato.

2.2.3. Skandia Navigator (Edvinsson e Malone, 1997; Svezia)

Skandia è considerata la prima grande azienda ad aver fatto un vero sforzo per valutazione degli *asset* intangibili (Bontis 1996; Huseman e Goodman 1999). Inizialmente Skandia sviluppa il suo rapporto interno sul CI nel 1985, e diventa poi la prima azienda a rilasciare un *IC addendum* che accompagna il suo tradizionale report finanziario agli azionisti nel 1994. Altre aziende, tra cui le iniziative di Dow Chemical per valorizzare le proprie attività di R&S e brevetti di processo, hanno utilizzato in modo rilevante la concettualizzazione multidimensionale del valore organizzativo di Skandia.

Leif Edvinsson, l'architetto a capo delle iniziative di Skandia, sviluppa un modello dinamico e olistico di rendicontazione del CI chiamato il *Navigator* che mette in evidenza cinque aree: finanziaria, dei clienti, di processo, di rinnovamento e di sviluppo e del capitale umano. Questa nuova tassonomia cerca di individuare le radici del valore di un'azienda misurando i fattori dinamici nascosti che sono alla base della "società visibile degli edifici e dei prodotti"

2. Misurare gli Asset Intangibili

(Edvinsson e Malone 1997, 11). Secondo il modello di Skandia, la somma dei fattori nascosti del capitale umano e strutturale compone il CI.

Il Focus Finanziario riporta i risultati finanziari dell'organizzazione con riferimento al passato. I Focus Relazioni (Clienti), Capitale Umano e Processo guardano al presente, mentre quello Innovazione e Sviluppo al futuro.

Il capitale umano è definito come la combinazione delle conoscenze, abilità, capacità

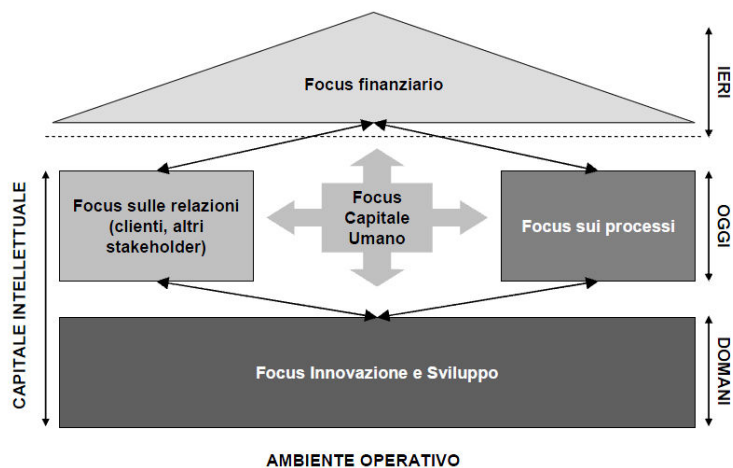


Figura 2-3 I Focus di Skandia Naviator

innovative e la capacità dei singoli dipendenti della società di portare a compimento il proprio compito. Esso include anche i valori della società, la cultura e la filosofia. Il capitale umano non può essere di proprietà della società.

Il capitale strutturale rappresenta l'hardware, il software, la basi di dati, la struttura organizzativa, i brevetti, i marchi di fabbrica e tutto ciò che riguarda la capacità organizzativa che supporta la produttività dei dipendenti, in altre parole, tutto ciò che viene lasciato alle spalle in ufficio quando i dipendenti vanno a casa. Il capitale strutturale provvede anche al capitale dei clienti, le relazioni sviluppate con i clienti chiave. A differenza del capitale umano, capitale strutturale può essere di proprietà e in tal modo può essere scambiato.

Il Capitale Intellettuale è uguale alla somma del capitale umano e strutturale. Secondo Edvinsson e Malone (1997), il CI comprende l'esperienza applicata, la tecnologia, relazioni con i clienti e le competenze professionali che forniscono a Skandia un vantaggio competitivo sul mercato.

In sintesi, lo schema di valore di Skandia contiene blocchi di costruzione sia finanziari che non finanziaria che concorrono a stimare il valore di mercato della società. Questa concettualizzazione permette il raggiungimento di un equilibrio per Skandia nel cercare di rappresentare report sia finanziari che non finanziari, scoprendo e visualizzando il proprio CI, legando la visione strategica della società con le sue competenze chiave che riflettono la condivisione delle tecnologie di conoscenza e del patrimonio di conoscenza al di là della proprietà intellettuale, e che, infine, riflettono meglio il valore di mercato.

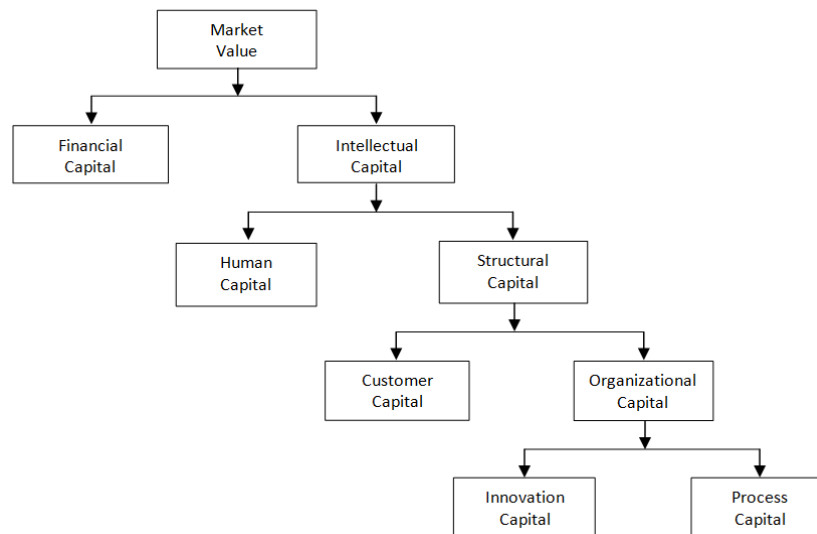


Figura 2-4 I blocchi di costruzione del Market Value

Edvinsson e Malone (1997) sostengono che il CI rappresenta un modo fondamentale nuovo di guardare il valore organizzativo che non si limita a svolgere un ruolo di aggiunta alla contabilità tradizionale. Essi affermano inoltre che la presenza e il valore delle attività immateriali sono capaci di determinare un significativo divario crescente tra le imprese il valore dell'impresa individuato dai bilanci aziendali e la valutazione di tale valore da parte degli investitori.

Il report del CI di Skandia utilizza fino a 91 nuove metriche del CI oltre alle 73 metriche tradizionali per misurare le cinque aree di intervento che compongono il modello *Navigator*. Edvinsson e Malone (1997) riconoscono che i vari indici possono essere ridondanti o di diversa importanza. Eppure, in base alla loro esperienza, per creare un universale IC report, consigliano l'utilizzo di 112 metriche. La tabella sottostante ne riassume alcune.

I 112 indici utilizzano conteggi diretti, ammontare monetario, percentuali e anche risultati d'indagine. Edvinsson e Malone (1997) incoraggiano conteggi diretti da confrontare con altri conteggi diretti per produrre rapporti o trasformazioni in denaro, in modo da ottenere solo due tipi di misurazione. Le misure monetarie sono combinate utilizzando ponderazioni predeterminate per produrre un valore complessivo del CI per l'organizzazione (C). Le percentuali, che possono essere considerate misure di incompletezza, possono essere combinate per produrre il coefficiente di efficienza del CI (*i*) che mette in evidenza la velocità, la posizione e la direzione dell'organizzazione (Bontis, 2001).

2. Misurare gli Asset Intangibili

Focus Finanziario	- reddito/dipendenti [\$] - reddito da nuovi clienti/reddito totale [\$] - utili derivanti da nuove operazioni di <i>business</i> [\$]
Focus sulle Relazioni con i Clienti	- giorni spesi in visite ai clienti [#] - rapporto tra vendite effettuate e vendite chiuse [%] - rapporto tra clienti guadagnati e persi [%]
Focus sui Processi	- PC/dipendenti [#] - tempo di elaborazione [#]
Focus sulle Risorse Umane	- <i>manager</i> con istruzione superiore [%] - rotazione annuale dello staff [%] - indice di leadership [%]
Focus su Innovazione e Sviluppo	- indice soddisfazione clienti [#] - spese formazione/spese amministrative [%] - età media dei brevetti [#]

Tabella 2-2 Esempi di indici utilizzati nei quattro Focus di Skandia

Il CI dell'organizzazione è rappresentato dalla funzione moltiplicativa delle due somme, C e *i*.

$$\text{Capitale Intellettuale dell'Organizzazione} = i * C$$

Quando si cerca di trovare il valore monetario valore del CI dell'organizzazione, Edvinsson e Malone (1997) consigliano di ridurre il numero di indici disponibili per creare una misura più parsimoniosa. Essi affermano che i cinque focus di *Navigator* hanno 36 misure monetarie con riferimenti incrociati tra loro.

Si consiglia inoltre di moltiplicare il denominatori in quelli che sono i rapporti (come ad esempio il valore aggiunto/dipendente) ed escludere dall'elenco definitivo eventuali ridondanze e le voci che si trovano nel bilancio tradizionale. Questa analisi permetterà di rimanere con 21 indici che, secondo l'avviso degli autori, possono agire per la misurazione di un anno fiscale.

Il secondo coefficiente di efficienza del CI (*i*) è quello che Edvinsson e Malone chiamano il “*true detector*” della loro equazione. Mentre la variabile assoluta (C) “enfatisza l'impegno per il futuro di un'organizzazione, la variabile di efficienza (*i*) valuta tali affermazioni nelle *performance* presenti” (Edvinsson e Malone, 1997). I due autori prendono dal report generale solo percentuali e rapporti, abbattendo ancora ridondanze e applicando qualche giudizio soggettivo per arrivare a nove indici di efficienza del CI dell'organizzazione. Edvinsson e Malone (1997) scelgono poi di combinare in un'unica percentuale le nove misure percentuali (vale a dire determinare la media degli indici in un sforzo di rappresentare in che misura l'organizzazione sta utilizzando il suo CI).

I due autori sono sufficientemente fiduciosi nei loro 112 indici e credono che possano essere utilizzati non solo da organizzazioni a scopo di lucro in molti settori diversi, ma anche dalle organizzazioni non-profit, compresi i sistemi governativi, militari e le organizzazioni di beneficenza.

La maggior parte dei ricercatori concorda sul fatto che i notevoli sforzi di Skandia per creare una tassonomia per la valutazione delle attività immateriali dell'azienda hanno incoraggiato altri a guardare oltre le tradizionali assunzioni di ciò che crea valore per le organizzazioni. Il modello di Skandia è particolarmente impressionante nel riconoscere il ruolo del capitale relazionale nella creazione di valore per l'organizzazione e in come la natura stessa dei rapporti con i clienti sia cambiata. Per esempio, Edvinsson e Malone (1997) offrono cinque indicatori molto specifici del capitale cliente, tipo di cliente, durata, il ruolo, sostegno e successo, come testimonianza del ruolo importante svolto dai clienti nella creazione di valore per le organizzazioni. Skandia offre inoltre un'ampia copertura dei fattori strutturali e di processo, con un'attenzione sul processo e sui contributi di innovazione e sviluppo per il valore organizzativo che non è mai stata offerta prima.

Nel 2002 Edvinsson associò al fattore *iC* il rapporto tra Capitale Umano e Capitale Strutturale, creando il concetto di *IC-multiplier* che, secondo l'autore, avrebbe consentito ai *manager* di comprendere gli sviluppi futuri del *business*.

Lo *Skandia Navigator* costituisce probabilmente il metodo di valutazione degli intangibili più utilizzato e citato e il contributo di Edvinsson allo sviluppo di questa disciplina è stato fondamentale.

I problemi emersi con l'utilizzo del modello sono principalmente i seguenti:

- L'elevato numero di indicatori proposti dal metodo (164) può fornire informazioni sulle condizioni di *business* presenti nel momento dell'analisi, ma non indirizzare lo sviluppo di una strategia di *business*. Roos *et al.* (1997) sottolineano inoltre che, dal momento che Skandia segue un approccio di bilancio quando misura gli *asset* intangibili, offre solo un'istantanea nel tempo e non può rappresentare i flussi dinamici di un'organizzazione.
- Ogni organizzazione ha il compito di scegliere gli indicatori maggiormente adatti alla propria strategia di *business* e ai propri obiettivi (Roos *et al.*, 1997);
- Il metodo, creato come uno strumento diagnostico, non comprende parametri che aiutino nella valutazione delle condizioni rilevate. Solo l'introduzione del Fattore IC di Edvinsson ha consentito di identificare le aree di miglioramento, ma anche in questo caso l'unione di indicatori di diversa natura comporta problemi di comparabilità e misurabilità (McPherson e Pike, 2001);
- Non sono previsti rapporti causa-effetto tra gli indicatori e questo comporta l'impossibilità di determinare, qualora sia diagnosticata una mancanza o un problema, una catena di cause ed effetti per evidenziare l'origine del problema e le possibili ripercussioni (Andriessen, 2004).

2. Misurare gli Asset Intangibili

Infine, Huseman e Goodman (1999) notano che l'inclusione in Skandia di variabili del Capitale Strutturale che includono computer, sistemi informativi, *software* etc. come costruttrici di valore vero possa essere criticata, perché si presume che i dipendenti che si presentano al lavoro e che si siedono davanti al loro computer finiscano per investire la loro conoscenza nei computer, e questo si traduce in vantaggio competitivo per la società. E ancora, i dati forniti ai dipendenti devono essere trasformati in informazioni, e le informazioni trasformata in conoscenza a valore aggiunto, il che raramente è automatico.

2.2.4. *Intangible Asset Monitor (Sveiby, 1999; Svezia)*

Sveiby afferma che la chiave per un costruire un sistema per la rilevazione e valutazione degli intangibili sta nell'aver un quadro concettuale coerente. Per fare questo, il denaro non deve essere più utilizzato come *proxy* per lo sforzo umano. Un sistema di contabilità vecchio 500 anni deve far posto a un sistema di flussi di conoscenza non-finanziaria e *asset* intangibili con l'utilizzo di nuove *proxy*.

Sveiby propone un quadro concettuale sulla base di tre famiglie di attività immateriali: struttura esterna (marchi, clienti relazioni con i fornitori); struttura interna (l'organizzazione: la gestione, la struttura giuridica, manuali, sistemi, atteggiamenti, R&S, software); e competenza individuale (istruzione, esperienza).

Mentre l'efficienza della struttura interna, o "efficienza operativa" di un'organizzazione è stata storicamente parte della misura contabile più tradizionale, gli altri due *asset* immateriali non lo sono.

L'autore ritiene che il problema nell'utilizzo di misure per queste due attività non sta nel fatto che sono difficili da delineare, piuttosto i loro risultati sembrano difficili da interpretare (come si correlano con i cambiamenti nella *performance* di *business*).

In primo luogo, Sveiby raccomanda di sostituire il quadro contabile tradizionale con un nuovo quadro che contiene una prospettiva di conoscenza. In questo quadro, egli sostiene che entrambe le misure non finanziarie per misurare le attività immateriali e finanziarie del tradizionale sistema contabile possono essere utilizzate congiuntamente per fornire un'indicazione completa del valore. Lo scopo non è, quindi, sostituire i metodi finanziari esistenti ma associarvi uno strumento per la valutazione degli *asset* in essi non compresi: gli intangibili.

Secondo Sveiby, il primo passo è identificare chi sarà interessato ai risultati della valutazione.

In una presentazione esterna, una società ha bisogno di descriversi il più accuratamente possibile a *stakeholder*, clienti, creditori e azionisti, in modo che questi agenti esterni siano in

grado di valutare la qualità della sua gestione e se la società è probabile che sia un fornitore o creditore affidabile. Le parti esterne di solito sono interessate alla posizione della società contro i cambiamenti e i flussi, dato che i dati contabili sono forniti solo ad intervalli relativamente lunghi. Hanno anche bisogno di valutare il rischio. Infine, la forma della presentazione è importante, data la loro poca familiarità su come funziona il *business*. Di conseguenza, Sveiby raccomanda che le informazioni sulla gestione degli *asset* intangibili di una società date a soggetti esterni devono includere indicatori chiave e testi esplicativi, dato che non è possibile compilare un bilancio completo che esprime in termini monetari ogni intangibile.

La misura interna degli *asset*, d'altro canto, è intrapresa per il *management* che deve conoscere il più possibile sulla società in modo da poter monitorare i suoi progressi e adottare le azioni correttive eventualmente necessarie. La misurazione diventa così un sistema informativo di gestione.

Sveiby suggerisce che le informazioni di gestione dovrebbero sottolineare i flussi, le tendenze, i cambiamenti e controllare i dati. Egli ritiene che i *manager* siano con più probabilità interessati alla velocità con cui le attività immateriali sono valutate che alla precisione. Nonostante questo riconoscimento del fatto che i cicli economici si siano accorciati, è interessante notare che Sveiby consiglia che la misurazione degli *asset* immateriali devono includere almeno tre cicli di misurazione per valutare i risultati, ed essere ripetuta annualmente.

Nel suo modello concettuale, Sveiby identifica tre indicatori di misurazione per ciascuna delle tre attività immateriali: la crescita e il rinnovamento (cioè il cambiamento), l'efficienza e la stabilità. Egli raccomanda ai *manager* la selezione di uno o due variabili indicative di ciascun indicatore ed elenca gli indici specifici utilizzati per valutare ciascuna categoria di attività immateriali dell'organizzazione.

Per misurare gli *asset* della competenza professionale, gli indici includono:

- Crescita/rinnovamento: numero di anni nella professione, livello di istruzione, formazione e costi di formazione, grado dei dirigenti, turnover personale professionale, miglioramento delle competenze;
- Efficienza: proporzione di professionisti nella società, effetto leva dei professionisti, valore aggiunto per professionista;
- Stabilità: età media, anzianità, relativa posizione, tasso di turnover professionale.

Per misurare gli intangibili della struttura interna, gli indici sono:

- Crescita/rinnovamento: investimenti nella struttura interna, investimenti nel sistema di gestione delle informazioni, contributi dei clienti alla struttura interna;
- Efficienza: percentuale di personale di supporto, vendite per persona di supporto

2. Misurare gli Asset Intangibili

➤ **Stabilità:** età della organizzazione, turnover del personale di sostegno, il rapporto di rookie (percentuale degli impiegati che svolgono l'attività da meno di un anno).

La misurazione dell'intangibile della struttura esterna è data dai seguenti indici:

- **Crescita/rinnovamento:** redditività per cliente, crescita organica;
- **L'efficienza:** indice di soddisfazione dei clienti, indice di vittoria/perdita, vendite per cliente;
- **Stabilità:** proporzione di grandi clienti, età della struttura, rapporto dei clienti fidelizzati, frequenza di ripetizione degli ordini.

Inserendo le metriche in una matrice 3x3 (*l'Intangible Asset Monitor*) è possibile comprendere se tutti gli aspetti di ogni categoria sono stati esaminati.

	External Structure	Internal Structure	Competence of People
Growth and renewal	<ul style="list-style-type: none"> • organic volume growth • growth in market share • satisfied customers • quality index 	<ul style="list-style-type: none"> • investments in IT • time devoted to R&D • attitude index of personnel • toward <i>manager</i>, culture, customers 	<ul style="list-style-type: none"> • share of sales from competence-enhancing customers • growth in average professional experience • competence turnover
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • profit per customer • sales per employee 	<ul style="list-style-type: none"> • proportion of support staff • sales per support staff 	<ul style="list-style-type: none"> • change in added value per employee • change in proportion of employee
Stability	<ul style="list-style-type: none"> • % big customers • devoted customer ratio 	<ul style="list-style-type: none"> • % new employees • rookie ratio 	<ul style="list-style-type: none"> • average age • turnover rate

Tabella 2-3 *L'Intangible Assets Monitor*

In sostanza, *l'Intangible Assets Monitor* è “un formato di presentazione che visualizza un numero di indicatori pertinenti in modo semplice” (Sveiby 1997). La scelta degli indicatori dipende dalla strategia della società, ma dovrebbe includere solo alcuni degli indicatori di misura per ciascun *asset*, essi devono coprire le aree più importanti della crescita e rinnovamento, efficienza e stabilità. L'IAM può essere integrato nel sistema di gestione delle informazioni. Infine, non dovrebbe eccedere una pagina di lunghezza, ma dovrebbe essere accompagnato da una serie di commenti.

Il secondo passo nella progettazione di un sistema misurazione per le attività immateriali è quello di classificare tutti i gruppi di dipendenti all'interno di una delle due categorie: personale professionale e personale di sostegno. I professionisti sono coloro che progettano, producono, elaborano o presentano prodotti o soluzioni, e sono tutti direttamente coinvolti nella *customer satisfaction*. Questi sono gli unici dipendenti considerati nella valutazione della terza attività immateriale: competenza del personale.

Tutti gli altri dipendenti il cui lavoro mira a preservare, mantenere e sviluppare la struttura interna piuttosto che esterna, ad esempio coloro che lavorano in contabilità, amministrazione, *reception*, ecc, nonostante siano essenziali per la redditività a lungo termine dell'impresa,

contribuiscono appunto ad una struttura interna dell'organizzazione e dovrebbero quindi essere misurati in quella categoria. Dove vi sono dipendenti che eseguono una varietà di funzioni, il tempo trascorso a lavorare per la *customer satisfaction* viene assegnato sotto la categoria "personale professionale", il resto va a carico della struttura interna. In tal modo, il tempo è una variabile importante nella registrazione della conoscenza dell'organizzazioni.

Esperti esterni e fornitori, anche se hanno un'importanza fondamentale per la produzione in molte aziende, non sono classificati come dipendenti, vale a dire come professionisti nel modello di Sveiby. Piuttosto, essi sono considerati sotto la struttura esterna come un elemento importante nelle reti esterne che un'azienda costruisce per sostenere il processo di conversione della conoscenza; anzi, dove imprenditori indipendenti sono così importanti per una organizzazione, essa diventa virtuale, vale a dire "non è più possibile vedere dove la competenza dell'organizzazione finisce e dove inizia quella dei suoi fornitori" (Sveiby 1997).

Celemi, una società svedese che vende software e servizi di consulenza, ha misurato e monitorato i suoi *asset* intangibili per diversi anni, seguendo la crescita del CI attraverso modelli non finanziari ed indicatori non finanziari. Sebbene Celemi si sforzi di misurare la crescita della sua rete intellettuale, lo fa senza assegnare un valore economico ad essa. Tuttavia, nella relazione del 1998 Celemi, vi è un tentativo di fornire una dichiarazione di valore aggiunto al valore puramente finanziario e vengono delineati i principali indicatori che la società misura tra cui: valore aggiunto % delle vendite, l'utile % di vendita; ROE al netto delle imposte, valore aggiunto per dipendente e valore aggiunto per esperto.

Sia Sveiby e Celemi presumono che risultati finanziari siano in qualche modo collegati, e sfruttando il CI correttamente, altri risultati finanziari seguiranno.

Infine, Sveiby ha sviluppato un modulo di formazione esecutivo chiamato *TANGO Simulation*, che è destinato ad aiutare i *manager* di alto livello a capire come contabilizzare il CI utilizzando analoghe misure che egli ha sviluppato nel suo modello IAM (Bontis e Girardi 2000).

Il principale vantaggio presentato da questo modello è la possibilità di personalizzare gli indici in funzione del tipo di organizzazione in analisi, ma ciò limita fortemente la possibilità di comparazioni con altre strutture, al punto che spesso l'unico raffronto possibile è con la gestione della medesima organizzazione negli anni precedenti.

2. Misurare gli Asset Intangibili

2.2.5. IC Statement o Danish Guidelines (Mouritsen, 2001; Danimarca)

Secondo l'autore, la partizione del CI nei tre *asset* umano, strutturale e relazionale presenta due problemi: uno di descrizione e uno di prescrizione.

Il modello a tre vie separa i tre tipi di risorse di conoscenza, determina la loro distinzione e sostiene che le tre categorie esistono come entità funzionali autonome. Gli esseri umani pensano, e vanno a casa. Il capitale organizzativo/strutturale non va a casa ed è probabilmente più affidabile. Non ha agenzia e non si oppone. Il capitale organizzativo è quindi l'elemento chiave per comprendere l'impresa come un'entità prevedibile. Si può routinizzare e proceduralizzare. Il capitale relazionale è, come il capitale umano, non affidabile in quanto la base di clienti può fuggire via. È prezioso, tuttavia, e quindi i clienti devono essere fidelizzati fornendo preziose relazioni. I clienti devono essere acquistati e allora saranno leali.

I tre elementi del capitale intellettuale esistono come entità separate fondamentalmente perché hanno differenti rapporti con i diritti di proprietà. Le persone non possono essere di proprietà, le macchine sì. I clienti non possono essere di proprietà, la tecnologia e le routine possono. Tuttavia, le tre categorie non sono solo legate, sono anche tra loro integrate. Le persone lavorano attraverso la tecnologia, i clienti ottengono servizi dalle persone, la tecnologia dell'informazione circola tra clienti e dipendenti (Bukh *et al.*, 2001). Pertanto i tre tipi di risorse sono complementari, sono parte di una rete di cose e persone che co-producono gli effetti della rete complessiva. Anche quando l'interazione tra i tre fattori viene ritenuta importante come argomentato da Roos *et al.* (1997), nel loro IC-Index gli *asset* sono presentati singolarmente.

Secondo Mouritsen, quindi, le caratteristiche descrittive del modello a tre vie non evidenziano la complementarietà tra gli elementi perché aiutano a mobilitare la strategia della conoscenza dell'azienda e sono interessanti solo perché in grado di poter monitorare l'attuazione di tale strategia. L'*Intellectual Capital Statement*, invece, traduce una serie di sfide della gestione della conoscenza in un fascio di indicatori correlati che attraversano i tre elementi del capitale intellettuale.

Gli indicatori in una dichiarazione del CI sono come transazioni rese visibili da "ricette" che definiscono un indicatore e che sono spesso dichiarazioni circa i dipendenti, i clienti-relazioni, i processi, o la tecnologia (ad esempio Bukh *et al.*, 2001, Mouritsen *et al.*, 2001). Questo aspetto si differenzia dal modello a tre vie perché la prospettiva non è funzionale: dichiarazioni sui dipendenti, ad esempio, potrebbero non (solo) dire qualcosa sui dipendenti, ma (anche) sulla tecnologia, se si tratta di formazione nel settore IT; dichiarazioni sulla soddisfazione dei dipendenti possono non (solo) essere indicative circa il programma di risorse umane

dell'impresa, ma (anche) interessanti dal punto di vista delle relazioni con i clienti. Per passare da un'idea di classificazione funzionale ad una classificazione di transazioni si deve modificare l'interpretazione degli indicatori: si deve passare dall'enfasi sulle qualità funzionali data dal modello a tre vie verso un'alternativa che identifica solo le "ricette" per formare un numero. L'utilizzo di indicatori numerici è legato alla necessità di conferire alle valutazioni una forma assoluta che consenta di dialogare più facilmente con il *management*. Contestualizzando gli indicatori all'interno della storia e delle condizioni in cui l'azienda opera, è possibile comprendere al meglio gli indicatori e perciò la realtà aziendale. In tal modo gli indicatori possono essere annessi alla strategia aziendale, piuttosto che utilizzati per riempire il divario tra il valore di mercato e il valore contabile.

Per quanto concerne il problema prescrittivo, Mouritsen afferma come il modello a tre vie non prescrive alcun effetto degli indicatori. Confrontando il modello a tre vie con un rendiconto finanziario convenzionale, si trovano oggetti affini a ricavi, costi, attività e passività, ma non c'è niente di simile alla potenzialità analitica che si riscontra in redditività, liquidità e solidità, che sono le tre letture valutative e potenzialmente prescrittive di una dichiarazione finanziaria. Il modello a tre vie omette questioni e problemi che invece vengono affrontati in un *IC Statement*.

Diverse prescrizioni sono associate a diverse possibili linee d'azione. Riprendendo la metafora dell'albero spiegata da Edvinsson e Malone (1997), è possibile delineare alcune di queste azioni. Una è il portafoglio delle risorse: quanti rami, quanto alto deve essere, quanto grande l'apparato radicale? Si tratta di questioni di portafoglio analoghe a quelle che per un'impresa riguarderebbero mettere insieme un gruppo di dipendenti, di clienti e di tecnologie. Un'altra serie di questioni riguardano il qualificare o lo sviluppare l'albero: come sviluppare i rami, come rendere le foglie più grandi, come rendere l'albero colorato? Tali domande in un'attività di *business* riguarderebbero come sviluppare le risorse umane, le relazioni con i clienti, la qualità dei processi e la produttività. E una terza serie di problemi interessa la dimensione dei frutti dell'albero, il loro gusto e il loro volume. Per una società questo sarebbe il monitoraggio dei risultati in una varietà di dimensioni, che vanno dai dipendenti, ai clienti, ai processi e tecnologie. Queste prescrizioni sono "*manageriali*", si preoccupano di mobilitare gli indicatori che si trovano nella dichiarazione di CI e che sono *vis-à-vis* con le attività dell'impresa.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Oltre ai benefici individuati sopra, l'autore individua anche altri vantaggi derivanti dall'utilizzo del modello:

- 1) Preparare un *IC Statement* costringe le organizzazioni a creare una strategia per la gestione della conoscenza;
- 2) Una dichiarazione formale (*statement*) aiuta a strutturare e assegnare priorità agli sforzi effettuati per la gestione della conoscenza;
- 3) Preparare un *IC Statement* può aiutare nella creazione di una cultura della condivisione della conoscenza;
- 4) Può portare anche alla creazione di un'identità comune;
- 5) La dichiarazione formale può migliorare la comunicazione con i soggetti coinvolti all'interno e all'esterno dell'organizzazione (*internal and external stakeholders*);
- 6) Può aiutare nell'attrarre nuove risorse e nuovi dipendenti;
- 7) Può aiutare a migliorare la comunicazione tra l'organizzazione e i suoi clienti.

I primi quattro punti sono tutti vantaggi derivanti dalla preparazione dell'*IC Statement* mentre i restanti, sono dovuti all'utilizzo del metodo stesso.

Il metodo IC Statement è costituito di tre elementi:

- 1) *Knowledge Narrative*: illustra come i prodotti/servizi dell'azienda aiutano i consumatori e come sono organizzate le risorse aziendali al fine di produrli. Queste descrizioni (*Stories*) possono mettere in evidenza le aree in cui l'organizzazione e i suoi dipendenti devono eccellere al fine di creare valore;
- 2) *Management Challenge*: una serie di sfide, nell'ambito del *Knowledge Management*, che l'organizzazione si pone al fine di implementare la *Knowledge Narrative*. Queste sfide devono essere tradotte in azioni concrete destinate a una delle quattro risorse presenti nella classificazione di Mouritsen (Dipendenti, Clienti, Processi e Tecnologia). Le azioni possono riguardare il rafforzamento del portafoglio delle risorse, la gestione delle competenze (meccanismi che incentivino la creazione di valore da parte delle risorse) o il controllo degli effetti di tali meccanismi.
- 3) *Intellectual Capital Accounting System*: è la definizione di una serie di indicatori per ognuno dei quattro tipi di risorse dell'organizzazione. L'*Intellectual Capital Accounting System* è strutturato in maniera simile all'*Intangible Asset Monitor* in quanto prevede la necessità di definire una serie di indicatori riguardanti tre aspetti (effetti, attività e risorse) di ognuna delle quattro categorie presenti nella classificazione degli intangibili di Mouritsen (dipendenti, clienti, processi, tecnologia).

Management arena	Monitoring of effects	Qualification Management	Portfolio Management
Modality	Competencies	Qualifying activities	Portfolio
Areas Domain	Effects	Activities	Resources
Employees	• • • •	• • • •	• • • •
Customers Publics	- • • •	- • • •	- • • •
Process	• • • •	• • • •	• • • •
Technology	• • • •	• • • •	• • • •

Figura 2-5 Il modello di Mouritsen

Sulla base di quanto sopra, Mouritsen formula e presenta il suo modello come in Figura 2-5. Rispetto al modello a tre vie, fornisce nuove possibilità di descrizione e maggiori possibilità di prescrizione.

Tale sistema presenta nella dimensione verticale le risorse di conoscenza e le competenze, e nella dimensione orizzontale tre possibili tipi di attività di gestione che possono essere eseguite sulle risorse di conoscenza e sulle competenze. Come illustrato in figura, la parte verticale è costituita da quattro oggetti di intervento: dipendenti, clienti, processi e tecnologie; mentre la parte orizzontale consiste di tre tipi di prescrizioni. Gli indicatori nella colonna "risorse" affrontano la domanda: "qual è il (giusto) portafoglio di risorse?". Gli indicatori di risorse riguardano lo "stock" di oggetti relativamente stabili dell'impresa come "un cliente", "un dipendente", "un computer" e "un processo". Tali indicatori mostrano quanto grandi, quanto diversificate, quanto complesse e come sono connesse le risorse. Gli indicatori nella colonna "attività qualificanti" rappresentano la risposta alla domanda: "i *manager* sono impegnati in attività qualificanti?". Gli indicatori di attività descrivono le attività intraprese per *l'upgrade*, lo sviluppo o il miglioramento delle risorse. Mostrano ciò che viene fatto in azienda per modificare le risorse attraverso, per esempio, la formazione, investimenti nel miglioramento dei processi e le attività intraprese per attirare i clienti. Infine, la colonna "effetti" affronta la questione: "fa quello per cui lavoriamo?". Gli indicatori di effetto illustrano le conseguenze generali della combinazione delle decisioni in merito alle risorse e alle attività di qualificazione. Tali effetti possono essere messi insieme da una qualsiasi combinazione degli elementi del modello. Non si tratta di un modello *input-output* semplice. Gli effetti sono effetti di rete e di possono essere spiegati da più insiemi di indicatori. Gli effetti sono legati alle

2. Misurare gli Asset Intangibili

combinazioni che coinvolgono risorse e attività. La strategia sta nell'individuare tali relazioni e agire su di esse.

Passando all'altra dimensione, affermazioni sui dipendenti possono essere indicati da qualifiche formali (colonna "risorse"), investimenti in formazione *on-the-job* ed educazione (colonna "attività qualificanti") e soddisfazione dei dipendenti (colonna "effetti").

Analogamente, affermazioni sui clienti possono essere indicate, per esempio, come il numero dei grandi clienti ("risorse"), gli sforzi di *marketing* per cliente ("attività qualificanti"), e la soddisfazione del cliente ("effetti"). Dichiarazioni sui processi possono essere indicati da risorse per processo ("risorse"), attività di qualità ("attività qualificanti") e velocità e tempo di attesa ("effetti"). Infine, dichiarazioni sulla tecnologia possono essere indicati da PC per dipendente ("risorse"), Investimenti IT ("attività qualificanti") e certificati di Informatica ("effetti").

Mouritsen ritiene che questo sistema di contabilità del CI possa classificare tutti gli indicatori individuati. È da notare che gli indicatori a volte utilizzati in letteratura e tra i praticanti non sono visibili qui. Innovazione, flessibilità, apprendimento e orientamento al cliente non sono presenti. Questo perché essi evidenziano la strategia piuttosto che le transazioni. Ad esempio, l'innovazione può essere valutata in alcune aziende dal numero di nuovi brevetti (effetti, processi), altre imprese presentano i ricavi da nuovi prodotti (effetti, clienti), altri ancora considerano il numero aggregato di brevetti (risorse, processi) o il numero di dottori di ricerca (risorse, dipendenti). L'innovazione non è quindi un indicatore, ma una strategia che può essere disposta in diversi modi e attraverso varie combinazioni di indicatori. Come suggerito dagli esempi mostrati, l'innovazione può essere resa rilevante per l'impresa in vari modi. Non esiste di per sé e non può quindi essere una categoria in un sistema contabilità del CI.

Essendo un sistema di contabilità, l'IC statement presenta alcuni tratti comuni con i sistemi di contabilità finanziaria convenzionali come evidenzia la tabella sottostante.

	Sistema contabile finanziario	Sistema contabile del CI
Descrizione: risorse	Transazioni classificate in costi, ricavi, attività o passività	Transazioni classificate in personale, clienti, processi o tecnologie
Prescrizione: metodi di intervento	Analisi può essere effettuata sulla profittabilità, liquidità, solvenza e rischio	Analisi può essere effettuata sulle decisioni del <i>management</i> concernenti le decisioni di portfolio, sulle attività qualificanti, sul monitoraggio e la valutazione degli effetti

Tabella 2-4 Il sistema contabile finanziario e il sistema contabile del CI a confronto

Utilizzando il sistema di contabilità del CI presentato, è possibile testare la dichiarazione di CI dell'impresa. Può essere utilizzato per analizzare se la strategia perseguita dalla società è in linea con la strategia di gestione delle risorse di conoscenza.

È importante evidenziare, però, che il metodo di Mouritsen non è altro che l'applicazione al solo campo del *Knowledge Management* del metodo delle *Balanced Scorecards* che mirano alla misurazione e al controllo delle organizzazioni nella loro interezza. Inoltre, nel metodo *IC Statement* non compaiono parametri utili al raffronto con i concorrenti. Infine, è opportuno chiarire come l'introduzione di indici numerici non sia sufficiente a fornire maggiore chiarezza e precisione: un indice non acquisisce importanza dall'utilizzo di una scala numerica per esprimerlo, bensì dalle informazioni in esso contenute.

2.2.6. IC Rating (Edvinsson, 2002; Svezia)

Il modello rappresenta un'estensione dello *Skandia Navigator* incorporando idee dell'*Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 2010). È composto dalle tre aree principali del CI: capitale organizzativo strutturale, capitale umano e capitale relazionale. Di seguito si trova una schematizzazione del metodo.

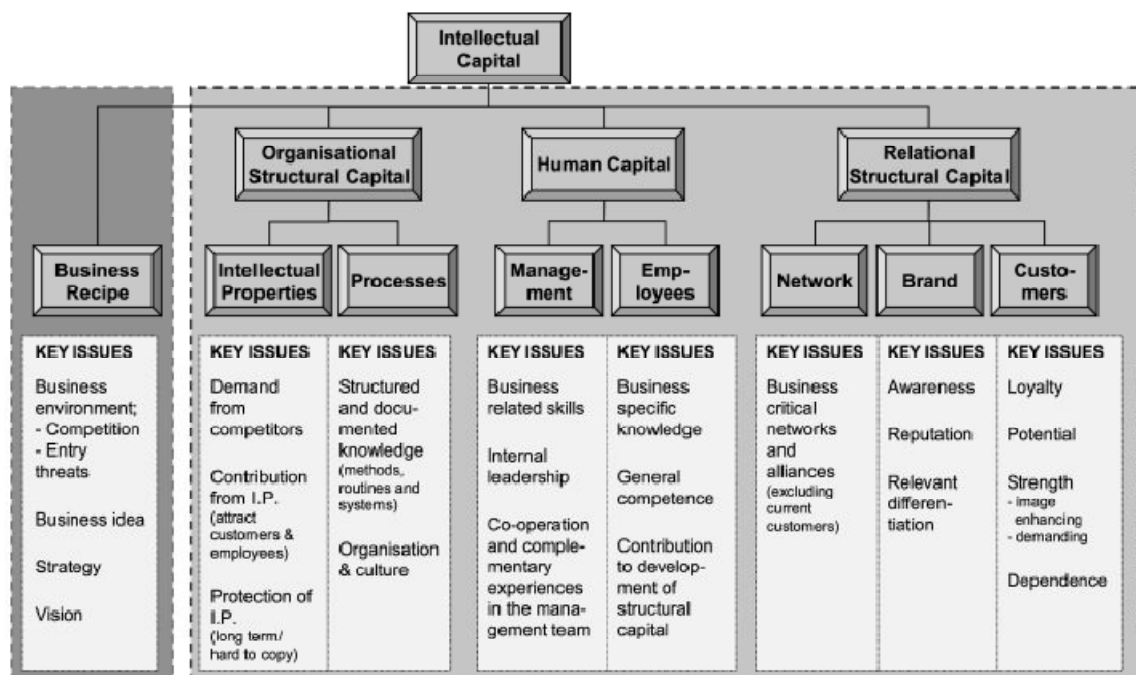


Figura 2-6 Schematizzazione del metodo IC-Rating

Il capitale umano è diviso in due categorie: il *management* e gli impiegati. Le due ragioni principali per questa distinzione sono:

1) Hanno ruoli diversi. Se l'ottimizzazione del CI ottimizza il successo futuro, allora il ruolo del *management* deve essere quello di ottimizzare il CI. Il ruolo del dipendente è, invece, contribuire a questo CI. La ricerca ha mostrato per esempio che il 70% della varianza nella

2. Misurare gli Asset Intangibili

capacità delle imprese di trattenere il personale chiave può essere ricondotto alla leadership e all'impegno dei dipendenti.

2) L'esperienza accumulata lavorando con l'*IC Rating* ha dimostrato che il *management* ha un ruolo estremamente centrale per il successo di un'azienda. È quindi tenuto separata in modo che possa essere analizzato in maggior dettaglio.

Nel box *management* sono considerati fattori importanti come la leadership di qualità, la comunicazione di competenze, le abilità strategiche, ecc.. Il *management* ha sviluppato completamente le sue abilità strategiche, nonché le capacità di leadership operative? La funzione *management* funziona bene internamente come esternamente? L'azienda possiede il corretto *management* in base alla ricetta di *business* definita?

Nella casella Dipendenti, driver di valore come la lealtà, la motivazione, la competenza e l'esperienza vengono valutati. I dipendenti della società hanno la migliore conoscenza immaginabile per soddisfare la ricetta di *business* definita? Possiedono il più alto tasso di produttività? Sono disposti a condividere e trasferire le loro conoscenze nelle strutture aziendali? Ciò è importante in quanto non è la presenza di conoscenza che crea di per sé valore, ma quando viene applicata al *business*.

In aggiunta al capitale umano, il modello è costituito da due tipi di capitale strutturale, il primo è il capitale strutturale organizzativo, o capitale strutturale interno. Anche se una società possiede fondamenta solide date da un buon capitale umano, avrà difficoltà nel sostenere il successo aziendale senza il corretto capitale strutturale. Questo perché senza il trasferimento delle conoscenze, delle metodologie, di processi e sistemi, la società è lasciata solo con una conoscenza individuale, non replicabile. Sarà difficile anche avere successo nelle relazioni esterne se non si possiede alcuna struttura di supporto.

Il modello *IC Rating* divide il capitale strutturale interno in due parti:

1) La proprietà intellettuale composta da brevetti, licenze, marchi ecc. Si potrebbe dire che questa è la parte più raffinata del capitale strutturale, in quanto vi potrebbe essere un mercato per questi fattori che potrebbero essere comprati e venduti. Ciò potrebbe condurre la società ad un monopolio temporaneo e offrire alla società prestazioni straordinarie per un periodo di tempo.

2) Il capitale di processo. Questo è forse il box più onnicomprensivo del modello. Consiste di tutti i processi interni (processo di reclutamento, processo di marketing, ecc), i modelli (modelli di progetto, ecc), i sistemi informatici e la documentazione. In questo caso il modello guarda a fattori come: la società ha gli strumenti e i metodi più efficaci? Tutti i processi sono

strutturati e documentati? Se c'è struttura e documentazione, in che misura i processi sono attualmente in uso?

Nella modello anche la cultura è considerata una parte del capitale strutturale. Aspetti culturali organizzativi comprendono una valutazione del tasso di centralizzazione/decentramento, sul modo in cui l'organizzazione è gerarchicamente ordinata, se la cultura è espressa o si tratta di cultura più tacita, e in che misura la *vision*, i valori e le strategie sono comunicati all'interno dell'organizzazione.

Uno dei principali problemi nella gestione CI sta, come affermato dall'autore, nel convertire elementi del capitale umano in capitale strutturale. Questa trasformazione è fondamentale in quanto il capitale strutturale può essere di proprietà dell'organizzazione. Il capitale strutturale può anche costituire una leva finanziaria e riduce la dipendenza dal capitale umano.

Edvinsson sottolinea come sia tuttavia essenziale avere un forte e ben sviluppato capitale umano, poiché il punto di contatto importante con i clienti è attraverso le persone. Così è l'interazione tra capitale umano, capitale strutturale e capitale cliente che si traduce nel più robusto CI.

La terza parte del capitale è detta relazionale, o capitale strutturale esterno. Questo consiste nelle relazioni esterne dell'azienda:

1) La rete: i fornitori, i distributori, le organizzazioni di tipo *lobby* ecc. Quando si considera la rete di un'azienda è importante esaminare questioni del tipo l'azienda possiede tutti i contatti necessari per l'organizzazione? In caso affermativo, sono utilizzati nel miglior modo possibile? La rete dà accesso a competenze, finanze, mezzi di copertura, ecc?

2) Il marchio. Qui il modello descrive il *brand* di una società e non i marchi, che fanno parte della proprietà intellettuale. Il modello copre aree come atteggiamento, preferenza, reputazione, ecc. L'azienda è ben nota? Il gruppo target ha una grande fiducia nella società? Il mercato percepisce se la società possiede un significativo vantaggio competitivo?

3) Ultimo ma non meno importante, i clienti. Questo *box* rappresenta una delle più importanti fonti di vantaggio competitivo. Come percepiscono i clienti la società quindi diventa molto importante: la vedono come un fornitore strategico? Un *partner*? I clienti "costruiti ad immagine della società" nel senso che altre società potrebbero guardare a loro per capire da chi essi comprano? Sono leali e a lungo termine? La società un rapporto stretto con loro? Quanto più si sa sui clienti e più si è vicini a loro, più difficile sarà per loro di passare ad un altro fornitore.

Secondo l'autore, queste tre parti principali del modello *IC Rating* insieme formano ciò che viene chiamata "Efficacia operativa". Se un'organizzazione ha un'ottima efficacia operativa,

2. Misurare gli Asset Intangibili

vuol dire che è brava in quello che fa, ma non necessariamente significa che sta facendo la “cosa giusta”. Le tre diverse categorie di *asset* intangibili devono quindi essere visualizzate in un contesto strategico.

L'autore prosegue affermando che per la maggior parte delle aziende, il contesto strategico si esprime attraverso la loro idea di *business* e la strategia che scelgono di perseguire al fine di realizzare questa idea. Le aziende che hanno definito una visione e delineato la strategia per raggiungerla si trovano in una posizione molto migliore per determinare il ruolo che il loro CI dovrebbe svolgere nel realizzare la *vision*. Diverse aziende definiranno ruoli diversi per la loro CI. In realtà è abbastanza raro trovare due società con gli stessi ruoli per loro CI, semplicemente perché non esistono due aziende aventi esattamente lo stesso contesto. L'insieme di ruoli che un'azienda sceglie per il suo CI dipende largamente dal tipo di impresa, dalla *vision* e dalla strategia che ha scelto (Harrison e Sullivan, 2000).

L'autore ammette il limite del modello di classificazione dato dalla forzata separazione delle tre aree degli intangibili che invece dovrebbero essere pensate come un tutt'uno inscindibile, dinamico e interrelato, ciononostante ritiene che proprio tale suddivisione permetta praticamente una migliore analisi, misurazione e valutazione. Gli elementi e parametri discussi e analizzati in ogni box sono comunque di una natura dinamica e guardano all'interazione tra i diversi tipi di intangibili.

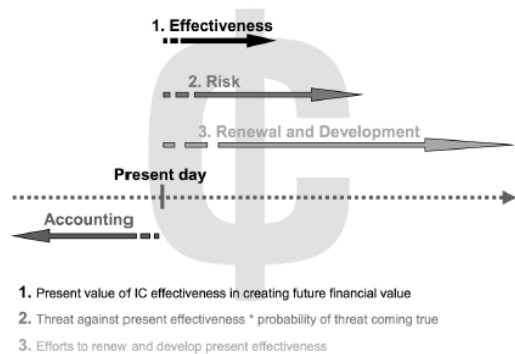


Figura 2-7 Le tre prospettive di analisi del modello IC-Rating

Il modello di *IC Rating* analizza gli *asset* intangibili della società da tre prospettive diverse, vale a dire efficacia, rischi e rinnovamento. Molte critiche sono state rivolte alla contabilità tradizionale e alla gestione e misurazione finanziaria per il fatto che esse guardano la storia per cercare di prevedere il futuro. L'*IC Rating* pertanto considera tre lungimiranti prospettive e oltre

a guardare all'efficacia corrente dell'organizzazione, il modello analizza gli sforzi e le capacità per il rinnovamento e lo sviluppo e anche i rischi che l'attuale efficacia non venga mantenuta nel tempo. Insieme, le tre prospettive evidenziano i prerequisiti per il successo futuro, le capacità e le potenzialità dell'azienda. Se combinato con le misurazioni finanziarie più tradizionali, l'*IC Rating* può fornire informazioni preziose per i proprietari e *manager*.

La metodologia utilizzata comprende la valutazione di oltre 200 fattori intangibili che contribuiscono alla *performance* di una società. Questi fattori sono classificati nelle diverse

parti del modello del CI. Lo scopo è quello di trovare gli specifici fattori chiave di successo della compagnia in base al contesto strategico scelto o desiderato. In altre parole, l'analisi individua se la società possiede gli *asset* intangibili corretti per realizzare i propri obiettivi e se li utilizzano in modo più efficace. Inoltre, il modello esamina anche gli sforzi per rinnovare questi fattori critici di successo e i rischi ad essi associati.

La principale fonte di informazioni è data dagli *stakeholders* più esperti della società, sia interni che esterni. Interviste sono quindi condotte con dipendenti e *management* (interni), clienti, partner, enti governativi, ecc (esterno). Per le risposte alle domande si utilizza una scala di otto punti e gli intervistati sono anche incoraggiati a fornire una breve spiegazione della loro risposta.

Il risultato del *rating* è poi presentato su tre livelli:

- *Executive level*: riassunto globale che mostra i tre punti di vista efficacia (fotografia di quanto bene il CI sta funzionando oggi), rischio che l'efficacia diminuisca e rinnovamento (ovvero di quanto le iniziative in corso stanno migliorando dell'efficacia).
- *Operational level*: presentazione più dettagliata in cui è possibile distinguere le diverse parti del CI, utilizzare dei cluster per mettere in evidenza particolari criticità (le valutazioni date dagli *stakeholders* interni possono essere divise, ad esempio, da quelle degli esterni per valutare separatamente i risultati, lo stesso può essere fatto per confrontare le valutazioni dei *manager* con quelle degli impiegati).
- *Respondent level*: questo livello di dettaglio aggiuntivo serve per capire appieno il livello operativo. Qui vengono valutati i commenti alle risposte lasciati dagli intervistati.

L'autore enfatizza come l'utilizzo del modello possa mostrare le aree in cui sono necessari miglioramenti e fornire un'eccellente analisi e punto di partenza per un sistema di misurazione interno che può essere utilizzato per tenere traccia delle prestazioni e miglioramenti nel corso del tempo. Aiuta anche tradurre la strategia di *business* in risultati perseguibili. Ancor più importante, può aiutare il *management* a prendere intelligenti decisioni di *trade-off* per quanto riguarda gli investimenti. Le aziende non hanno fondi illimitati per investire e i risultati dell'*IC Rating* daranno indicazioni chiare su quali investimenti produrranno il miglior ritorno.

L'*IC Rating* permette anche all'organizzazione di aumentare la propria trasparenza interna perché l'intera organizzazione diventa più consapevole di ciò che sta effettivamente accadendo al suo interno. Si evidenziano anche i processi più taciti e le modalità di lavoro che tutte le organizzazioni hanno, ma che non vengono spesso discusse.

La metodologia dell'*IC Rating* è generica e standardizzata in modo che le stesse domande e lo stesso processo sono utilizzati (con solo una limitata possibilità di *customizzazione*) per tutti i

2. Misurare gli Asset Intangibili

clienti. Da un lato ciò rende possibile utilizzare i dati come *benchmarking* e permette la comparazione, d'altra parte potrebbe succedere che la metodologia non guardi sufficientemente alle particolari circostanze.

Infine, come nella maggior parte degli strumenti e dei sistemi di gestione, anche qui si trova una certa dose di soggettività, ma è l'autore suggerisce che, scegliendo gli intervistati attentamente, i risultati possono essere ritenuti validi e conclude affermando che nonostante ci sia sempre incertezza quando le persone sono invitate a dare la loro opinione e valutare fattori astratti, i benefici superano di gran lunga i limiti in questo senso.

2.2.7. Business IQ (Sandvik e Human Capital Gruppen, 2004; Norvegia)

Business IQ è un sistema di gestione che consiste in quattro indici e 24 driver d'azione. Il sistema è costruito sulle leve che spingono le persone ad avere un atteggiamento produttivo e ad ottenere risultati nel contesto lavorativo.

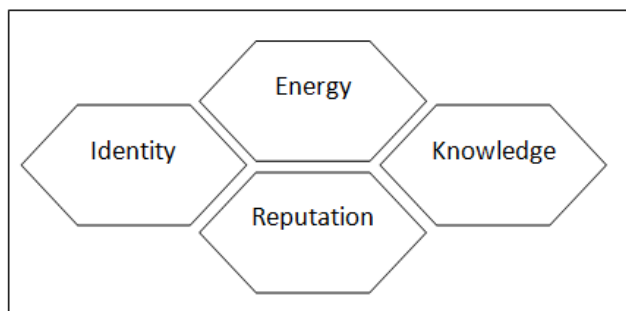


Figura 2-8 Gli indici del modello *Business IQ*

I quattro indici fondamentali sono identità, energia, conoscenza e reputazione.

Gli indici misurano l'impegno di impiegati e clienti, cioè quanto coinvolgimento ed entusiasmo sentono gli impiegati per il proprio lavoro e i clienti per i prodotti e/o

servizi dell'impresa. Il valore dei driver varia da 1 a 5 dove 1 significa "completamente in disaccordo" e 5 "completamente d'accordo".

Secondo gli autori, questi indici sono stati scelti in quanto vi è una forte connessione tra la forza degli indici, un incremento del coinvolgimento e da qui un incremento dei margini operativi. Un gruppo di lavoro viene definito coinvolto (*engaged work-group*) se le seguenti tre caratteristiche sono rispettate: più del 50% degli impiegati è entusiasta del proprio lavoro; il punteggio di ciascun indice (dato dalla somma dei punteggi dei *driver*) è maggiore di 24; per più del 50% degli indici la valutazione è di 5 punti.

Gli indici, insieme ai rispettivi *driver*, si sviluppano secondo logiche differenti. Gli Indici *identity* e *knowledge* possono essere visti come una dimensione dell'implementazione e direzione della strategia aziendale. Si potrebbe dire che questi due indici evidenziano la forza direzionale dell'impresa. Gli indici *energy* e *reputation* sottolineano la forza dell'efficacia.

Gli autori esprimono con due funzioni sintetiche il significato dei due indici principali:

$$\text{Identity} = \text{Directional Strength}$$

$$\text{Energy} \propto \text{Effectiveness Strength}$$

Gli indici sono infatti ordinati gerarchicamente e il più significativo è l'identità, segue poi l'energia e successivamente la conoscenza e la reputazione.

I *driver* relativi agli indici Identità ed Energia sono schematizzati di seguito.

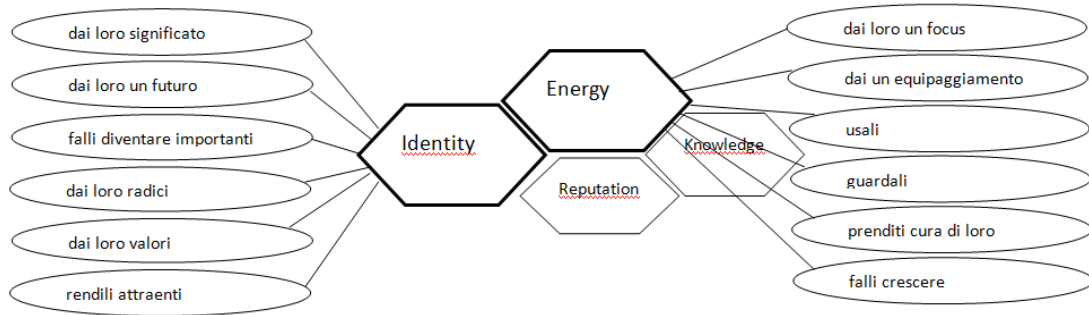


Figura 2-9 Driver degli indici Identity e Energy

Sono definiti 24 driver per la pianificazione delle azioni e sono riportati nella Tabella 2-5 così come pensati dagli autori (Sanvik, 2008):

Purpose – give them meaning	Share – help them to share
Vision – give them a future	Development of tools – help them develop tools
Position – make them important	Tool use – help them use the tools
Core Competences – give them roots	Information – help them inform
Values – give them values	Coach – help them coach their associates
Reputation – make them attractive	Customer learning – help them coach our customers
Focus – focus them	Satisfaction – make our customer happy
Resources – equip them	Recommendation – get our customers to recommend us
Talents – use them	Trust – get our customers to trust us
Praise – see them	Pride – let our customers become proud of us
Care – care about them	Respect – get our customers to respect us
Development – develop them	Passion – get our customers to say we're perfect for them

Tabella 2-5 Driver del modello *Business IQ*

Anche le domande e gli *action driver* sono ordinati gerarchicamente. Per prima cosa, è necessario implementare le azioni date dalle prime due domande di ciascun indice per arrivare al punteggio che garantisce l'efficienza e poi spostarsi sulle altre domande.

Gli autori enfatizzano come il *Business IQ* sia un sistema di gestione fortemente indirizzato al miglioramento e all'apprendimento. La questione principale nello sviluppo del sistema,

2. Misurare gli Asset Intangibili

tuttavia, sta nell'identificazione di quei processi e azioni che guidano il coinvolgimento e l'entusiasmo.

L'idea principale dietro *Business IQ* è che i leader che rafforzano l'impegno dei loro soci e dipendenti giocando sui 24 *driver* di azione, hanno una probabilità molto più forte di realizzare risultati migliori e la creazione di un ambiente di lavoro migliore acquisendo al contempo personale più impegnato nel proprio lavoro. L'adozione del metodo, quindi, permetterebbe al *leader* di sapere se l'impresa sta utilizzando appieno il suo potenziale ottenendo feedback diretti ed indiretti sulla condotta.

Gli autori suggeriscono di utilizzare il metodo ogni semestre per valutare i miglioramenti ed, eventualmente, reindirizzare i piani d'azione. La stima di crescita del punteggio medio con un utilizzo sistematico del metodo è del 10%.

2.3. Metodi Inglesi

2.3.1. IC Audit Model (Brooking, 1996; UK):

Il modello proposto da Annie Brooking (1996) tenta di calcolare il valore monetario della parte non tangibile dell'organizzazione, il CI. Secondo Brooking, è fondamentale per le aziende determinare la propria ricchezza al fine di fare comprendere al *management* il reale valore dell'organizzazione, di definire il successo e la crescita e di supportare le richieste di finanziamento agli istituti di credito.

Brooking definisce il CI come unione delle seguenti componenti: *market assets*, *human-centred assets*, *intellectual property assets*, *infrastructure assets*.

I *market assets* includono gli intangibili relativi al mercato, come ad esempio il *brand*, i contratti, i clienti, i canali distributivi, la concessione di licenze e i contratti di *franchising*. Gli *human-centred assets* rappresentano la conoscenza del personale all'interno della organizzazione e includono componenti come competenza, capacità di *problem-solving*, creatività, capacità imprenditoriali e *manageriali*.

Secondo Brooking, gli *intellectual property assets* sono *asset* aziendali che possono essere espressi in termini finanziari: esempi di questi *asset* sono i segreti commerciali, i diritti d'autore, i brevetti, i diritti di *design*. Infine gli *infrastructure assets* includono le tecnologie, metodologie e processi che permettono all'organizzazione di funzionare.

L'implementazione del modello inizia con un questionario di 20 domande. Questo set di domande è stato progettato per valutare se l'organizzazione necessita di rafforzare le aree esistenti del CI o svilupparne di nuove.

I risultati di questo test suggeriscono che meno un'azienda è in grado di rispondere in modo affermativo alle 20 domande, più ha bisogno di concentrarsi sul rafforzamento del suo CI. Si riporta di seguito il campione di 5 domande attualmente disponibile:

- Nella mia azienda ogni dipendente conosce il proprio lavoro e come questo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Nella mia azienda si valutano il ROI sulla R&D
- Nella mia azienda conosciamo il valore dei nostri brands
- Nella mia azienda esiste un meccanismo atto a rilevare i suggerimento dei dipendenti per migliorare ogni aspetto del *business*
- Nella mia azienda capiamo l'importanza dei processi di innovazione ed incoraggiamo i dipendenti a parteciparne.

Ogni componente del modello di Brooking è poi esaminato attraverso una serie di specifici questionari. Ad esempio, per identificare il valore nascosto degli *asset* intangibili relativi al mercato, Brooking elenca 15 domande-*audit* legate al *Brand*, 14 legate ai clienti, 7 legate al nome, 5 legate al portafoglio ordini e 6 legate alle diverse collaborazioni dell'organizzazione. Lo stesso vale per le altre componenti del CI (intangibili relativi alla proprietà intellettuale, al capitale umano e all'infrastruttura).

Quasi tutti gli elementi dell'*IC Audit* possono essere convertiti in una scala Likert che aiuta l'organizzazione ad assegnare valori quantitativi a domande qualitative.

Brooking afferma che il valore dato da un'organizzazione al CI sia totalmente dipendente dagli obiettivi dell'organizzazione stessa e dal mercato in quanto tale, in tal senso ogni valutazione è specifica e limitata nel tempo (Lynn 1998).

Una volta completato l'*IC Audit*, Brooking offre tre metodi di calcolo del valore monetario del CI individuato dalla revisione:

- 1) Approccio basato sui costi: determina il valore di un *asset* accertandone il suo costo di sostituzione;
- 2) Approccio basato sul mercato: determina il valore di un *asset* in base al valutazione fattane dal mercato;
- 3) Approccio basato sul reddito: determina il valore di un *asset* alla sua capacità di produrre reddito.

Il modello è pesantemente focalizzato verso l'esterno con l'obiettivo di dare un valore monetario agli *asset* intangibili utilizzando uno dei tre metodi sopra definiti.

2. Misurare gli Asset Intangibili

L'approccio di Brooking offre una serie di approcci per l'organizzazione per l'assegnazione di valore al CI, risulta molto efficace per l'identificazione dei punti di forza e di debolezza in termini di *asset* e consente la valutazione contemporanea di tutti gli *asset* intangibili.

Lynn (1998) suggerisce che Brooking ha creato un *IC Audit* che di per sé rappresenta una risorsa intellettuale per l'organizzazione. Inoltre, la commercializzazione attiva dello strumento e la base concettuale sono servite per aiutare altri ad identificare, valutare e sfruttare il CI delle proprie imprese.

La debolezza principale dello strumento sta nel salto notevole che deve essere fatto per passare dai risultati qualitativi del questionario ai valori monetari effettivi degli *asset*. Per esempio, utilizzare l'approccio del costo di sostituzione significa affermare che una figura di costo rappresenti il valore e che, nonostante il loro valore unico nel creare un vantaggio competitivo, un "valore sostitutivo" possa essere effettivamente determinato per gli intangibili. Una valutazione basata sul mercato soffre di una mancanza di prezzi di mercato efficienti per molti elementi del CI. Infine, il modello basato sul reddito soffre inevitabilmente della soggettività della stima del futuro beneficio economico dell'*asset* e delle incertezze inerenti al modello di cash-flow.

Ne suo complesso, l'*IC Audit* è un approccio interessante per identificare il CI all'interno delle organizzazioni e il lavoro ha contribuito ad aumentare la consapevolezza circa l'importanza degli intangibili. Tuttavia, gli approcci di valutazione suggeriti necessitano di ulteriore affinamento per un uso pratico del modello.

2.3.2. *IC-Index* (Roos et al. 1997; UK)

L'*IC-Index* è un esempio di pratiche di "seconda generazione" che tentano di consolidare tutti i diversi singoli indicatori in un unico indice, e di correlare le variazioni nel CI con i cambiamenti nel mercato (Roos et al. 1997). Come confermato dagli autori, le pratiche di seconda generazione cercano ancora di migliorare la visualizzazione dei processi aziendali che creano valore cosicché essi possano essere gestiti in maniera unitaria e creare in effetti una linea-base per il CI. Questa sintesi consente ai *manager* di valutare la situazione del CI della società in modo globale, mentre le pratiche di prima generazione danno informazioni solo sulle singole componenti del CI (Roos et al. 1997).

Un indice di sintesi offre inoltre un immediato miglioramento rispetto alle lunghe liste di indicatori individuali, poiché permette alle aziende di comprendere le priorità e le relazioni che esistono tra le diverse misure.

La nozione di *IC-Index* è stata per la prima volta avanzata da Goran Roos e i suoi colleghi dell'*Intellectual Capital Services Ltd.* e questo è il primo modello utilizzato da Skandia nel suo supplemento relativo al IC per la relazione annuale nel 1997. Dopo l'adozione di Skandia, la logica dell'*IC-Index* è stata approvata ed attuata da molte altre organizzazioni. Secondo Roos *et al.* (1997), l'*IC-Index* ha diverse caratteristiche distinte:

- si concentra sul monitoraggio delle dinamiche del CI;
- è in grado di prendere in considerazione prestazioni di esercizi precedenti;
- fa luce sulla società in modo diverso rispetto all'adozione di un punto di vista esterno tipicamente basate su un esame delle attività materiali;
- è un indice di auto-correzione in quanto se le *performance* dell'*IC-Index* non riflettono le variazioni del valore di mercato della società, allora la scelta delle forme di capitale, i pesi e / o gli indicatori sono viziati.

L'*IC-Index* è specifico del contesto in quanto permette di collocare i confini della misurazione del CI. Mentre il concetto di CI può includere tutti gli intangibili, le risorse e i flussi relativi (cioè ogni elemento che contribuisce al processo di generazione valore di una società che non proviene da un'attività fisica o monetarie), Bontis *et al.* (1999) sostengono che per costruire un *IC-Index* si debba restringere la definizione di CI a quei processi intangibili che sono più o meno sotto il controllo della compagnia stessa.

Una misura idiosincratICA permette, quindi, anche l'utilizzo di una qualsiasi metrica per il CI in modo da ottenere la massima rilevanza per l'organizzazione.

Roos *et al.* (1997) propongono che la specifica misurazione del CI, i pesi e gli indicatori possono essere decisi conoscendo la strategia dell'impresa, le caratteristiche del particolare *business* e i suoi processi quotidiani.

Per fare un esempio, Roos *et al.* (1997) suggeriscono che la strategia dell'azienda e le forme di CI che aiutano l'azienda a raggiungere il suoi obiettivi strategici dovrebbero essere il fattore guida nel decidere quale forma di capitale strutturale o umano sottolineare in un indice. Inoltre, la considerazione principale per la selezione di pesi assegnati alle forme di CI dovrebbe essere la relativa importanza che ogni forma di capitale ha nella particolare attività di *business* dell'azienda. Infine, i processi e le attività giornaliere dovrebbero essere noti per capire quali indicatori specifici scegliere.

Bontis *et al.* (1999) suggeriscono un modello operativo che può aiutare a creare un sistema di misurazione del CI e soprattutto a selezionare i giusti indicatori. Per fare questo, si riferiscono allo "schema del valore" (vedi sezione su Skandia Navigator), che descrive le fonti di valore aziendale proveniente dal capitale intellettuale.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Bontis e i suoi colleghi ritengono che, una volta che una società ha una chiara idea della propria identità strategica, dovrebbe usare i suoi obiettivi di lungo termine per identificare due insiemi di variabili: un insieme che comprende il suo *value-creating path* (cioè quelle categorie di CI che realmente guidano la creazione di valore dell'azienda) e un insieme che può agire come misuratore delle prestazioni. Quest'ultimo insieme è composto da quelli che vengono definiti i fattori chiave di successo (*key success factors* KSF) che possono descrivere più aziende e da indicatori che riflettono le caratteristiche della società più da vicino. È necessario esprimere i fattori attraverso una serie di indicatori, misurabili e raggruppati in base all'area di interesse. Essi dovranno ben rappresentare lo stato dell'azienda: quanto più saranno specifici gli indicatori, tanto più accurata risulterà l'analisi (ad esempio, la percentuale di dipendenti laureati, di utilizzatori di sistemi CAD, il numero di brevetti depositati o utilizzati, ecc...).

Le informazioni fornite dai due insiemi devono poi essere combinate per costruire un sistema di CI per mezzo della creazione di un algoritmo che comprenda tutti gli indicatori e i pesi a loro assegnati, li normalizzi e fornisca come risultato una sola misura.

Purtroppo, anche se gli autori affermano che le informazioni dei due insiemi dovrebbero essere unite per creare il sistema di misurazione del CI, non spiegano se ogni categoria ha una propria misura, e come tali misure duplicano o offrono una varianza unica per la seconda serie di KSF e indicatori.

L'*IC-Index* è specifico del contesto ed è il suo utilizzo nell'universalità delle organizzazioni potrebbe perciò essere limitato. Ecco allora che definizioni, priorità strategiche, scelta degli indicatori etc. tutte fanno riferimento ad un *IC-Index summary* calcolato per diverse tipologie di organizzazione o per un'organizzazione significativa. Il valore dell'*IC-Index* dipende dalla rilevazione di flussi del CI, Bontis *et al.* (1999) suggeriscono che i cambiamenti in un *IC-Index* riflettono i cambiamenti negli elementi di CI sottostanti, che nei cambiamenti di direzione degli elementi sottostanti dipenda il potenziale rendimento futuro. Gli autori concludono spiegando come una società che ha migliorato il suo *IC-Index* del 50% stia inevitabilmente facendo meglio di un'altro che ha migliorato lo stesso "solo" del 25%. La natura del CI e dei suoi rendimenti crescenti elimina ogni dubbio circa il punto di partenza di due diverse società: infatti, le aziende con un livello di partenza maggiore di CI probabilmente aumenteranno le prestazioni del CI più facilmente, contrariamente alla comune logica.

Come la maggior parte delle altre misure di *asset immateriali*, un *IC-Index* dipende da giudizi di valore, nella scelta dei pesi, indicatori, e anche dall'ipotesi che il CI è presente e importante nelle *operations* aziendali. D'altra parte, una carica di soggettività può anche essere inserita con alcuni metodi contabili tradizionali. Roos *et al.* (1997) sostengono che almeno la

misurazione del CI e soprattutto una misura consolidata come l'*IC-Index* rende una grande parte dell'organizzazione visibile e aperta a valutazione.

Infine, poiché l'*IC-Index* prende in considerazione anche *performance* passate, è soggetto ad eventi speciali *una tantum* che possono avere una forte influenza nel muovere su o giù l'indice anche diversi anni dopo.

D'altra parte, il modello consente ai *manager* di "capire finalmente gli effetti che una particolare strategia ha sul CI di una società e di confrontare due alternative per capire quale è preferibile dal punto di vista del CI" (Roos *et al.*, 1997).

2.3.3. *Inclusive Value Methodology* (M'Pherson, 2001; UK)

L'autore esamina la possibilità di applicare un sistematico metodo di misura per gli *asset* intangibili. Il focus è il metodo di misurazione in modo che al contributo degli intangibili per il *business* venga dato il giusto peso. Il principio su cui si basa il modello, nato dalla necessità di misurare un *asset* allo scopo di poterlo gestire nel modo più profittevole, è la contestualizzazione delle misurazioni.

Ipotizzando che sia stato definito un contesto appropriato per la misurazione di un processo di grande scala (*business*, organizzazione, sistema), la misurazione sarà un processo congiunto che combina tutti i contributi di valore primari del processo sottostante in un quantificatore finale chiamato "valore" (M'Pherson, 2001). L'IVM fornisce quindi una sequenza di misura *bottom-up*.

In tal senso, la misura del valore è una misurazione multidimensionale con un accento particolare a:

- la completezza e la chiarezza dei contributi primari rispetto al contesto: cioè i primari collettivamente forniscono il pieno significato del valore definito dal contesto, e non si sovrappongono nel significato (no doppi conteggi)
- i flussi di valore devono essere indipendente, in modo che un cambiamento in un valore non impatti su altri valori
- commensurabilità dello spazio di misurazione del valore: cioè le varie scale primarie devono essere proiettate su uno spazio di valore che può avere molte dimensioni, ma solo una scala comune di valore su ciascuna dimensione. La commensurabilità è di solito ottenuta con la normalizzazione.

Come si vede nella Figura 2-10, il vettore delle *performance* è diviso in due sottoinsiemi, monetario e non monetario: $P = \{P(M), P(NM)\}$. Gli n input delle *performance* non-monetarie generano uno spazio n -dimensionale di misurazione, ogni dimensione ha una scala

2. Misurare gli Asset Intangibili

di misurazione $[0,1]$ e assi che saranno ortogonali se gli attributi di indipendenza e distinzione sono rispettati. Questo spazio potrà allora essere misurato.

La prima attività da eseguire per la definizione del valore degli *asset* è la determinazione del contesto di valore ovvero degli obiettivi degli *stakeholder*, questi fungeranno da parametro di valutazione per la misurazione del valore degli intangibili.

Questi obiettivi saranno definiti attraverso attributi che dovranno essere osservabili, misurabili e in numero necessario e sufficiente, ovvero:

- Completezza: dovranno esprimere in maniera completa il significato che l'attributo ha per gli *stakeholders*;
- Esclusività: ogni attributo dovrà avere un solo significato;
- Indipendenza: le variazioni di stato di un attributo non devono influenzare gli altri;
- Essenzialità: è opportuno utilizzare il numero minimo di attributi

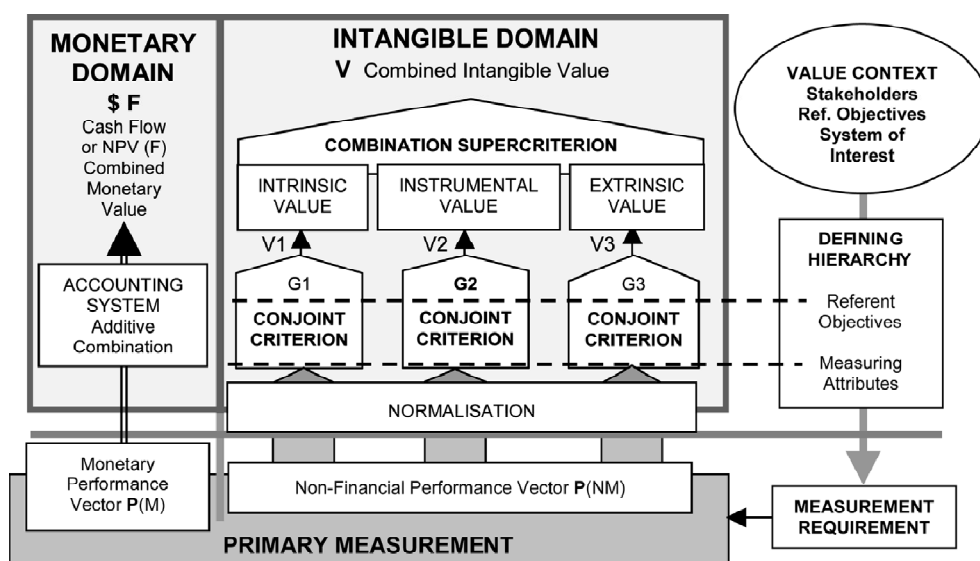


Figura 2-10 Schematizzazione del modello IVM

La successiva fase prevede la normalizzazione e la combinazione delle diverse misure degli attributi in un unico indicatore.

Nel processo di combinazione è necessario considerare tutti i *trade-off* tra elementi in vista di un determinato obiettivo, per questo motivo la scelta di una regola combinatoria è fondamentale.

Il valore del capitale finanziario è dato dalla somma dei valori del capitale fisico e monetario ($\$FC = \$MC + \$PC$) ma la sua combinazione con gli elementi intangibili del CI necessita di una misura combinata per una corretta valutazione del valore del CI.

Questa difficoltà nasce dal fatto che la misurazione del valore e le strutture del CI guardano l'organizzazione da due diversi punti di vista e usano diversi linguaggi. Il CI porta con sé la natura e l'importanza delle varie forme del capitale e dirige l'attenzione del *management* verso lo sviluppo e la crescita del capitale umano e relazionale senza il quale l'organizzazione morirebbe. Ma le strutture del CI non sono utili per scopi di misurazione operativa in quanto la misurazione richiede conformità alle sue regole e requisiti.

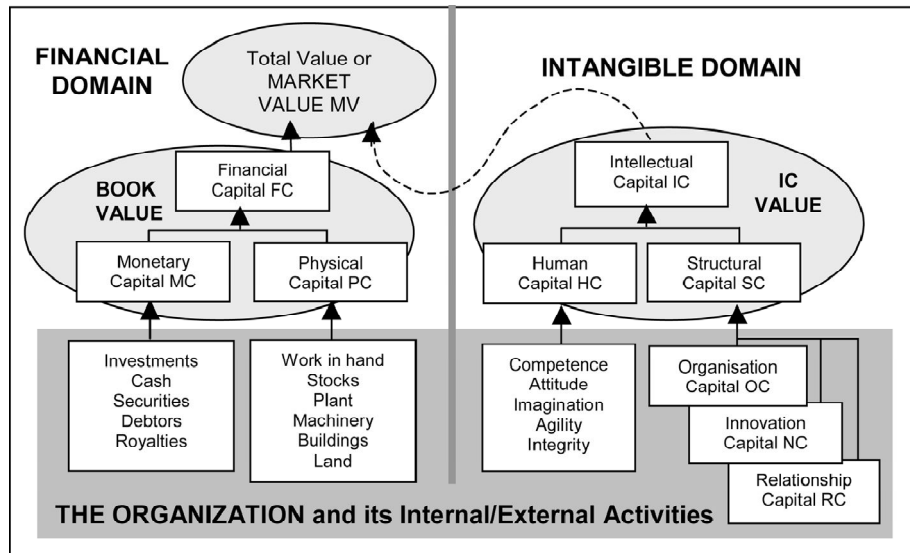


Figura 2-11 L'organizzazione e i suoi due domini finanziario e intangibile

Nella Figura 2-11 si distinguono i tre linguaggi del valore: misura del valore, valore del CI, valore finanziario.

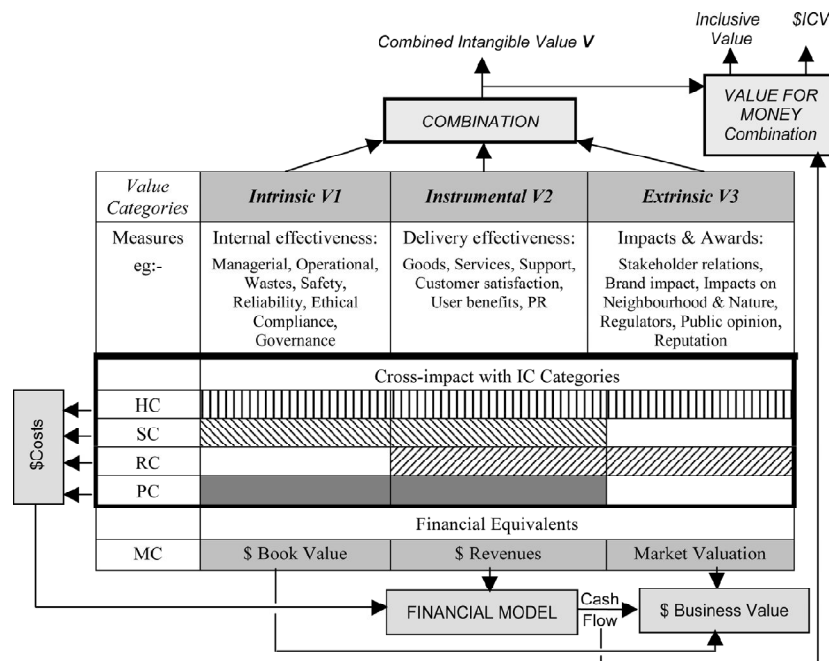


Figura 2-12 Processo di calcolo del Combined Intangible Value

2. Misurare gli Asset Intangibili

I linguaggi sono complementari ma il linguaggio della misurazione deve dominare se si vuole ottenere una misurazione corretta del valore. La parte superiore della figura individua le tre categorie degli intangibili e vengono indicati esempi di misure che possono essere utilizzate sotto ognuna delle categorie. Nella parte centrale la matrice mostra, in termini generali, l'interazione tra il CI e le categorie del valore: l'asimmetria è evidente. La parte inferiore mostra come il dominio finanziario si suddivide nelle tre categorie del valore. Il metodo operativo per il calcolo del valore è mostrato dalle frecce. I costi degli elementi del CI ($\$Costs$ a sinistra) possono essere sommati e combinati alle entrate ($\$Revenues$) per produrre il *Cash Flow*. La stima del *business value* è una funzione del *cash flow*, del valore contabile e del valore di mercato. Valore contabile e valore di mercato sono intrinsecamente dipendenti: sono dei validi indicatori ma non possono essere considerati come misure a sé stanti. La combinazione dei risultati misurati in relazione alle tre categorie di valore porta all'*Intangible Value*. Questo viene poi combinato con il flusso di cassa in uno spazio di misura corretto atto ad indicare il valore complessivo di elementi finanziari e intangibili.

Il principale vantaggio del metodo IVM è quello di permettere di considerare i *trade-off* necessari tra attributi al fine di raggiungere determinati obiettivi.

La problematica fondamentale, invece, è la difficoltà nella selezione degli attributi, soprattutto per quanto concerne l'indipendenza. È evidente che variazioni di fattori come, ad esempio, il flusso di cassa o il numero di risorse umane abbiano delle ripercussioni su numerosi altri fattori come la qualità del prodotto, la capacità o il prezzo.

2.4. Altri Metodi europei

2.4.1. MERITUM Guidelines (Sanchez et al., 1998-2001; Europa)

MERITUM (*MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management*) è una ricerca condotta da sei paesi europei (Finlandia, Francia, Danimarca, Norvegia, Spagna e Svezia) e il suo scopo principale è la definizione di linee guida per identificare e misurare gli intangibili.

Questo metodo si basa sulla suddivisione a tre vie del CI: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale.

➤ Il capitale umano è definito come la conoscenza che i dipendenti portano con loro quando lasciano l'azienda. Esso include la conoscenza, le competenze, le esperienze e le capacità delle persone. Alcune di queste conoscenze sono uniche dell'individuo, altre possono essere generiche.

➤ Il capitale strutturale è definito come l'insieme di conoscenze che rimane in azienda al termine della giornata lavorativa. Esso comprende le routine organizzative, le procedure, i sistemi, la cultura, le banche dati, ecc. Alcuni di questi possono essere legalmente protetti e riconosciuti e diventare così diritti di proprietà intellettuale.

➤ Il capitale relazionale è definito dall'insieme di tutte le risorse collegate alle relazioni esterne dell'impresa, i clienti, fornitori o partner di R&D. Esso comprende la parte del capitale umano e strutturale che ha a che fare con le relazioni della società con gli *stakeholder* (investitori, creditori, clienti, fornitori, ecc).

È importante notare che il CI è di più della semplice somma delle risorse umane, strutturali e relazionali della società, riguarda il modo in cui conoscenza lavora e crea valore per la società (Roberts, 1999). Questo può essere realizzato creando la giusta connettività tra tali risorse attraverso opportune attività intangibili.

Sulla base dell'analisi della letteratura e dei casi aziendali, gli autori concludono che:

➤ Le aziende sembrano seguire uno schema comune in sede di attuazione di un sistema di gestione degli intangibili che consiste di tre fasi non lineari e tra loro collegati: identificazione degli intangibili chiave, misurazione e azione.

➤ Nel misurare ed identificare gli intangibili, le imprese affrontano diversi tipi di fattori intangibili (ad esempio le attività immateriali tradizionali come brevetti, marchi, ecc, ma anche le risorse umane, intangibili basati sulla conoscenza e le relazioni con gli *stakeholder*) quindi una vasta gamma di beni immateriali emerge dall'analisi.

➤ Alcune delle misure utilizzate per gli intangibili sono generali, vale a dire che possono essere utilizzate per diverse aziende ed industrie, mentre altre misure sono specifiche dell'impresa e, quindi, più difficili da confrontare. In un gran numero di casi, tali metriche sono considerate le più rilevanti.

➤ L'obiettivo principale delle imprese è di essere in grado di mettere in relazione i propri intangibili ad alcune misure di output. Per il momento, solo una piccola parte delle imprese intervistate è in grado di sviluppare delle misure di output che valutano l'impatto degli intangibili sulle misure finanziarie. Trovare i collegamenti tra le differenti misure della prestazione è uno degli obiettivi del metodo.

➤ La maggior parte delle aziende utilizza le misure per finalità interne, cioè per prendere decisioni interni. Tuttavia, non esitano a rivelare alcuni degli indicatori elaborati agli *stakeholder*. Ciò significa che lo scopo principale quando si sviluppa un sistema di misura degli intangibili è la gestione interna di tali intangibili per creare valore, ma le imprese sono anche

2. Misurare gli Asset Intangibili

interessate all'uso esterno di tali informazioni e non esitano a comunicare i risultati dell'analisi per mezzo diversi metodi.

➤ Sembra che le aziende cerchino di identificare, misurare e gestire soprattutto quei beni immateriali che valutano come i più importanti per la creazione di valore di lunga durata. Tuttavia la relazione di causa-effetto non è facile da stabilire e da dimostrare. Anche se i rapporti precisi tra misurazioni degli immateriali e le prestazioni non sono state ancora stabilite la consapevolezza dell'esistenza di tale relazione è aumentata.

Al lancio del progetto nel 1998, gli autori sostengono che vi sia la chiara necessità di una definizione e classificazione unica degli *asset* intangibili. L'analisi della letteratura esistente sul campo combinata con l'esperienza acquisita dallo studio delle migliori pratiche nella gestione degli intangibili ha permesso lo sviluppo di una definizione e classificazione che ora viene utilizzata da un gran numero di ricercatori e professionisti.

Come suggerito in precedenza, tre passi potrebbero essere distinti nella realizzazione di un sistema per la gestione dei beni immateriali: identificazione, misura e azione.

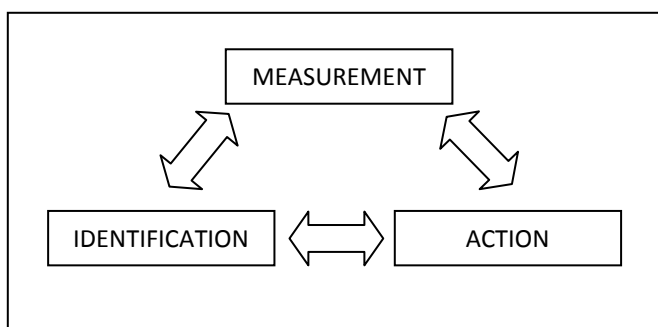


Figura 2-13 I tre step per la realizzazione di un sistema di gestione degli Intangibili secondo MERITUM

Prima l'impresa identifica quali sono gli intangibili critici necessari per mantenere e migliorare il proprio vantaggio competitivo. Per le imprese non esperte in questo processo, questa fase è critica in quanto aiuta l'azienda a diventare consapevole di ciò che ha e di ciò che

manca in termini *asset* tangibili e intangibili necessari per essere competitivi. Il risultato della fase di identificazione è una rete di risorse e attività immateriali legate agli obiettivi strategici dell'azienda come schematizzato nella figura sottostante.

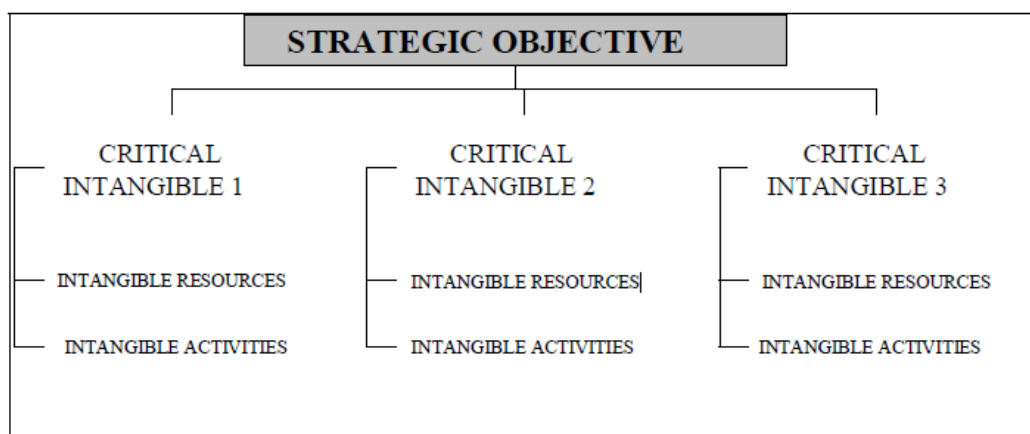


Figura 2-14 La definizione delle risorse che permettono il raggiungimento degli obiettivi strategici

Una volta che l'azienda ha identificato e misurato le proprie attività intangibili, ulteriori azioni risultano necessarie: citando uno slogan degli autori “la misura senza l’azione è peggio che nessuna misura” (2001). Il successo di un sistema per la gestione degli intangibili dipende fortemente dall'uso degli indicatori come strumento gestionale. Le imprese con storie di successo sulla gestione degli intangibili posseggono alcuni processi di supporto che completano la misurazione e danno un feedback all’intero processo.

Le misure sono utilizzate in modi diversi. L'analisi delle imprese “esperte” nella gestione del CI ha mostrato che i seguenti processi di supporto sono utilizzati dalla maggior parte delle aziende di successo:

Processi di individuazione e misura	Processi di reporting	Processi di valutazione	Processi di attenzione	Processi di motivazione	Processi di impegno	Processi di follow-up
<ul style="list-style-type: none"> • Indagine del capitale umano; • Indagine del capitale relazionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Report interni continui; • Relazioni agli investitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei singoli indicatori da parte di ciascun <i>manager</i>; • Analisi statistica 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi comparativa; • Dialoghi e lavoro di consulenza; • Bonus salariali 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratti di proprietà 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi statistica

Tabella 2-6 Processi di supporto per la gestione degli Intangibili

Gli autori affermano che l’utilizzo di una metrica generica e uniforme non funziona. Le imprese sono uniche nei loro intangibili e utilizzano questa unicità per creare il proprio vantaggio competitivo, anche rispetto al CI. La creazione di una metrica uniforme e “*one size fits all*” nega la posizione intangibile unica e, quindi, distrugge il vantaggio competitivo; tuttavia, ciò che può essere uniformato è il processo di sviluppo della metrica, in particolare le fasi del processo educativo che rende tangibili gli intangibili, o parte di esse.

Con questa affermazione gli autori stessi negano tuttavia la possibilità di un effettivo *benchmarking* aziendale dal momento che il grado di *customizzazione* è elevato; d’altra parte questa possibilità non era tra i 4 obiettivi del progetto:

- 1) Stabilire uno schema di classificazione degli intangibili;
- 2) Identificazione delle migliori pratiche europee per la misurazione degli intangibili;
- 3) Valutazione dell’importanza degli intangibili nel funzionamento dei mercati dei capitali mediante l’analisi dei dati di mercato;
- 4) Produzione di linee guida per la misurazione ed il reporting dei beni immateriali

2.4.2. IC Benchmarking System (Viedma, 1999-2001; Spagna)

Viedma definisce il suo modello come “un nuovo strumento di gestione strategica che permette alle aziende di confrontare le proprie *core competencies* o il proprio CI con i migliori concorrenti su scala globale appartenenti allo stesso *business*. Quando si utilizza ICBS in

2. Misurare gli Asset Intangibili

maniera sistematica e ripetitiva, si ottengono dei “bilanci di competitività” che completano e perfezionano i bilanci finanziari ed inducono le imprese a sviluppare il CI” (2001).

Tutte le aziende sviluppano le loro attività in un contesto altamente competitivo e in un ambiente sempre più internazionale, indipendentemente dalla loro dimensione e dal paese in cui si trovano.

Secondo l'autore, per formulare strategie di successo e prendere le decisioni più corrette, tutte le organizzazioni operanti in questo tipo di ambiente richiedono sistematiche ed aggiornate informazioni sulle aree seguenti:

- L'ambiente competitivo della specifica attività economica
- Il divario competitivo esistente con il leader del mercato
- La conoscenza delle cause di tale divario competitivo

Conoscere le cause che producono il divario di competitività tra una società e il leader di mercato internazionale nella stessa attività aziendale è la questione chiave al fine di aumentare la competitività dell'azienda.

Citando le parole di Prusak (1996) “I ricercatori in materia di vantaggi competitivi sostenibili sono giunti alla conclusione che l'unica cosa che dà ad una organizzazione un vantaggio competitivo, l'unica cosa che è sostenibile, è ciò che conosce, come si usa ciò che conosce, e quanto velocemente può venire a sapere qualcosa nuovo”. In altre parole è possibile affermare che la ragione del gap competitivo è la conoscenza.

Ogni specifica attività di *business* possiede uno specifico e rilevante CI che spiega il *gap* di competitività. Una volta individuato, si utilizza come base di confronto con il miglior concorrente a livello globale nella stessa attività. Viedma spiega questo concetto per mezzo di un esempio: se si prende un'azienda appartenente all'industria del *fast food*, si considererà Mc Donald's come la migliore compagnia mondiale e le *core competencies*, la conoscenza o il CI di Mc Donald's sarebbero i caratteri costitutivi del modello da confrontare.

Il modello ICBS è costruito sulle competenze di base della società A rispetto a quelle della sua miglior concorrente del mondo (società B). Tuttavia, dal momento che le due società non sono del tutto omogenee, ci si affida alle corrispondenti unità di *business* come basi adeguate per il confronto. All'interno di ogni unità di *business* il meccanismo della catena del valore rivela le competenze di base che spiegano il successo della *business unit* della società B. Queste competenze che derivano dai prodotti e dai processi della catena del valore sono gli elementi di riferimento al fine di conoscere le cause dei divari competitivi. Attraverso il confronto con i concorrenti, quindi, Viedma ritiene possibile comprendere come gestire il CI nel modo più efficiente e come facilitare il processo di apprendimento per il superamento del gap.

ICBS è una struttura costruita intorno ai principali fattori di competitività e criteri che determinano la competitività nel contesto dei mercati globali. I principali fattori presi in considerazione sono i prodotti, l'architettura, le alleanze competitive, l'innovazione e la R&D, la *leadership*, le competenze di base e la cultura.

- 1) Prodotti: prodotti/servizi con i loro attributi e caratteristiche e funzioni.
- 2) Architettura: il *core business* e *outsourcing* delle attività del azienda.
- 3) Alleanze: alleanze, reti strategiche, franchising e accordi di cooperazione.
- 4) Vantaggi competitivi: vantaggi competitivi generati nelle diverse attività di *core business* della catena del valore.
- 5) R&D e innovazione: qualità e professionalità in settori innovativi e di R & S.
- 6) Competenze di base: conoscenza essenziale o competenze di base che rendono possibile vantaggio competitivo.
- 7) Cultura: principi culturali per il successo in un contesto globale.
- 8) Leadership: caratteristiche umane e professionali dei leader di successo.

ICBS identifica fattori di competitività specifici e criteri che sono rilevanti in una determinata attività. Quindi, il sistema può essere fatto su misura per ogni attività di *business*. Attraverso il quadro fattori di competitività, ICBS consente l'identificazione, la verifica e il confronto delle competenze di base o CI che sono le principali fonti di sostenibili vantaggi competitivi.

Gli otto fattori sono la base per lo spostamento da un generico modello di eccellenza ad uno specifico modello di eccellenza di uno specifico contesto aziendale: il modello di eccellenza nel contesto dei mercati globali può essere utilizzato per generare il modello di eccellenza specifico adatto a un contesto di *business* specifico. Il modello generale di eccellenza consiste di otto fattori ed ogni fattore è composto da un numero di criteri ed ogni criterio è composto allo stesso tempo di una serie di questionari. Il modello generale di eccellenza viene personalizzato a un contesto specifico di *business* attraverso i criteri ed i questionari, o scegliendo tra i criteri e i questionari quelli che meglio si adattano alle specifiche di un determinato design di *business*.

Quando completano i questionari, i diversi team di *benchmarking* sono in grado di definire e valutare le competenze di base e, all'interno delle *core competencies*, i tre componenti del capitale intellettuale: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale.

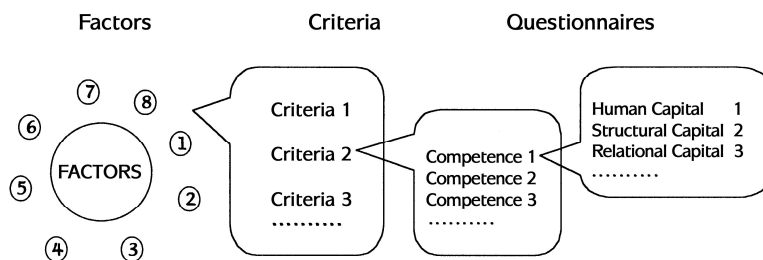


Figura 2-15 Il modello di Eccellenza dell'ICBS

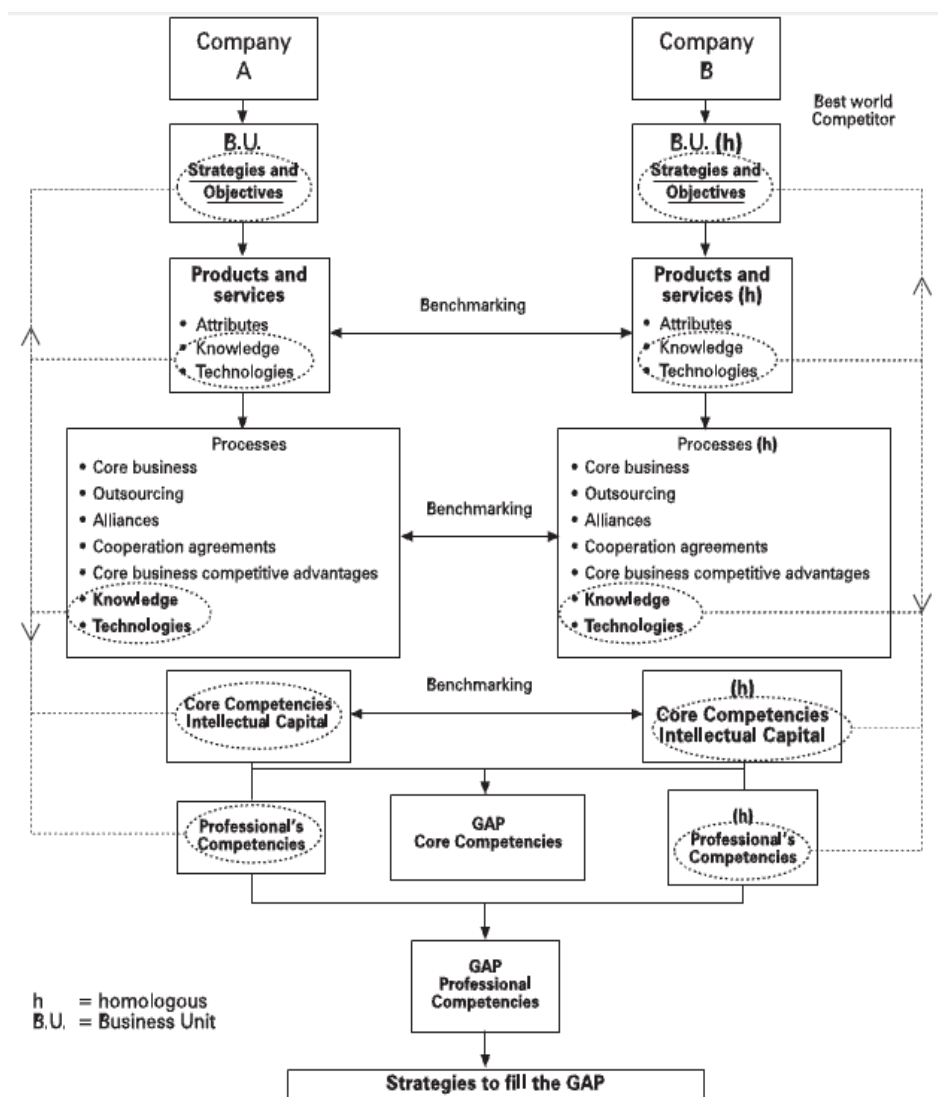


Figura 2-16 Il processo del modello ICBS

I seguenti elementi sono adottati per mettere in pratica lo strumento:

- Un database generale che contiene tutti i possibili criteri e questionari da utilizzare. Questo significa che ogni elemento può essere visto nel maggior dettaglio possibile.

➤ Un'interfaccia utente-sistema che consente di adattare criteri e questionari alle specificità di ciascun settore di attività dell'azienda.

➤ Le successive risposte ai questionari personalizzati sono utilizzati per creare il database specifico per una data azienda.

➤ Un software specifico che incorpora i fattori, i criteri, i questionari la teoria e i principi alla base del modello di eccellenza permette di elaborare le informazioni contenute nel database specifico e avere una serie di output sul livello di competitività, risultati e valutazioni.

I benefici ottenuti con l'uso sistematico e continuativo dell'ICBS sono riassunti qui di seguito:

➤ Imparare dai propri concorrenti per superare la propria posizione competitiva.

➤ Identificare i fattori di competitività specifici e i criteri che sono rilevanti in una determinata attività.

➤ Attraverso il quadro dei fattori di competitività, consentire l'identificazione, la verifica e l'analisi comparativa delle competenze di base o CI che sono le principali fonti per un vantaggio competitivo sostenibile.

➤ Contribuire alla formazione dei dirigenti in materia di competitività, *benchmarking* e gestione della conoscenza.

Nonostante il modello risulti molto utile per la determinazione delle *performance* dell'azienda in rapporto all'ambiente in cui opera, la discrezionalità dell'analista comporta un'eccessiva soggettività dei risultati e l'impossibilità di utilizzare il metodo all'interno di una valutazione assoluta.

2.4.3. IC Dynamic Value (Bounfour et al., 2002; Francia)

Bounfour parte dal presupposto che dal punto di vista della gestione delle organizzazioni, la costruzione di un vantaggio competitivo sulla base degli intangibili è garantita principalmente attraverso lo sviluppo di una "funzione combinatoria" di queste risorse in modo distintivo e specifico. In altri termini, il problema è la definizione di un approccio dinamico alla competitività delle imprese, a partire in particolare dall'attuazione di processi organizzativi che potrebbero riguardare la routine o i pattern di attività e di apprendimento correnti (Teece et al., 1997).

In termini analitici, secondo l'autore, quattro dimensioni importanti della competitività devono essere integrate:

1) Le risorse come input per il processo di produzione. Risorse materiali, investimenti in R&D, l'acquisizione di tecnologie, etc. Il focus è l'identificazione delle risorse immateriali ad elevata

2. Misurare gli Asset Intangibili

criticità, e come il livello e la modalità di sfruttamento di queste risorse possano essere migliorati mediante l'adozione di processi specifici.

2) Processi. È attraverso i processi che una strategia dinamica basata su fattori immateriali può davvero essere implementata: processi di creazione di reti di conoscenza e competenze sia all'interno che all'esterno dell'azienda; processi di combinazione della conoscenza; processi just-in-time per prodotti e servizi e per l'intero insieme di output aziendali, processi di motivazione e formazione del personale, etc.

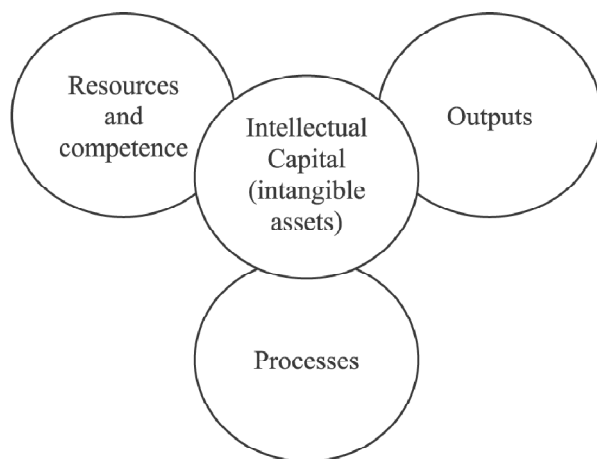


Figura 2-17 Le quattro dimensioni della competitività secondo Bounfour

3) La costruzione di CI. Questo può essere costruito attraverso la combinazione di risorse immateriali. Infatti, combinando tali risorse è possibile giungere a risultati specifici quali la conoscenza collettiva, brevetti, marchi, reputazione, routine specifiche e reti di cooperazione. Per ognuna di queste attività, indicatori e metodi per la valutazione possono essere sviluppati.

4) Output. È a questo livello che le prestazioni delle aziende sono tradizionalmente misurate, attraverso l'analisi e il posizionamento sul mercato dei loro prodotti e servizi. Saranno interessanti gli indicatori relativi alla quota di mercato, alla qualità dei prodotti e dei servizi, alle barriere all'ingresso, e alla creazione di posizioni di monopolio temporaneo.

Grazie all'interazione di queste quattro dimensioni, il problema della competitività dell'impresa, nel contesto dell'economia della conoscenza, appare molto complesso e non dovrebbe più essere considerato dal solo (spesso statico) punto di vista della quota di mercato o della struttura del settore. Determinare quale sia il legame tra il valore finanziario degli *asset* e le *performance* interne di un'organizzazione consentirebbe di dare dinamicità a queste connessioni, da cui il nome del modello.

La misurazione viene effettuata attraverso un'architettura di indici relativi alle risorse, ai processi e agli output, oltre che ad una visione globale delle *performance* aziendali, attraverso un indicatore sintetico. Un set di 25 indicatori è incluso in questo quadro in cui la *performance* organizzativa viene misurata con tecniche di *benchmarking*. Dei valori proxy vengono utilizzati per il confronto e viene definito un set di metriche da utilizzare lungo i quattro elementi.

L'indice generale delle prestazioni (*Overall Index of Performance OIP*) per l'intera società è calcolato sulla base di diversi indici. L'indice di *performance*, successivamente moltiplicato per il valore di mercato dell'organizzazione, determina l'effettivo *IC-dVAL*, mentre il valore di mercato viene suddiviso in tre componenti: Capitale Umano, Strutturale e di Mercato. Dagli scritti pubblicati da Bounfour non emergono informazioni circa le ipotesi alla base dell'algoritmo combinatorio per il calcolo dell'OIP, né sul motivo per cui si debba moltiplicare tale indice per il valore di mercato.

L'intero approccio è stato implementato per decine di aziende e organizzazioni a livello europeo: grandi imprese, specifici set di attività all'interno delle imprese, nonché le organizzazioni pubbliche come i consigli comunali.

Bounfour ammette che numerose iniziative nei vari paesi del continente siano state intraprese per la misurazione del CI ma consistono nell'analisi dei dati esistenti a livello di *input* e *output*. Afferma invece che vi è la necessità di andare oltre, in particolare concentrandosi sulla dimensione dinamica delle prestazioni socio-economiche: i dati statistici sono ora necessari per *cluster*, comunità e settori di attività, soprattutto a livello europeo. Diversi tipi di CI sono consigliati per l'identificazione e la misura: il capitale umano, il capitale di innovazione, il capitale sociale, il capitale strutturale e il capitale relazionale. Ognuno di questi è, secondo Bounfour, oggetto di continua ricerca per l'identificazione e la misurazione da un punto di vista sociale.

Le quattro dimensioni dell'approccio *IC-dVAL* possono essere utilizzate non solo a livello microeconomico, ma anche a livello macroeconomico, in particolare nella prospettiva di analisi comparativa delle prestazioni del CI. Tuttavia, la disponibilità di dati pone un problema. Pertanto, è importante fornire una base statistica per i livelli meso-macroeconomico, al fine di ottenere una migliore comprensione dei sistemi di innovazione e prestazione nel contesto dell'economia della conoscenza.

2.4.4. *MAGIC (Oy Quality Production & Research Ltd et al., 2002; Europa)*

MAGIC (MeasurinG and Accounting Intellectual Capital) è un progetto europeo nato dal riconoscimento della diffusa importanza industriale del CI e specificamente dalla comprensione che ciò che risulta di interesse per i partner industriali coinvolti nel progetto potrebbe essere ampiamente applicabile alla maggior parte dei settori industriali in Europa. Questo progetto è guidato da *Oy Quality Production & Research Ltd* (FI) e coinvolge altri 5 partner e un gruppo di imprese.

2. Misurare gli Asset Intangibili

L'obiettivo generale è lo sviluppo di una soluzione IT pragmatica e a basso costo per la misurazione e contabilizzazione del CI nella progettazione e produzione del *business*.

Le quattro categorie del CI secondo il modello proposto sono:

- Capitale umano: contiene tutte le abilità e le competenze dell'azienda per reagire alle domande del mercato ed ai bisogni del cliente;
- Capitale organizzativo: comprende le capacità di un'azienda, della sua infrastruttura e dei suoi processi organizzativi di creare prodotti e servizi per il mercato;
- Capitale di mercato: rappresenta la capacità dell'azienda di interagire con interfacce esterne come i clienti, i partner, i fornitori e gli altri *stakeholders*;
- Capitale dell'innovazione: si riferisce alla capacità dell'azienda di innovare, migliorare e sviluppare il potenziale inutilizzato così come alla capacità di generare ricchezza nel lungo termine.

Il progetto ha cercato di sviluppare metodi e strumenti olistici che facilitino la valutazione quantitativa e qualitativa del CI. I principali risultati attesi sono: uno studio di *benchmarking* delle migliori pratiche di misurazione del CI, un manuale di gestione della conoscenza e strumenti IT di supporto.

Questi obiettivi si sono tradotti sia in una metodologia pratica per la misurazione del CI, sia in un software per supportare l'implementazione delle metriche del modello.

2.4.5. Modello AIAF (AIAF, 2002; Italia)

L'AIAF (Associazione Italiana Degli Analisti Finanziari), analizza l'informazione sugli intangibili offrendo un modello di classificazione dell'informazione stessa nonché un modello di comunicazione che si pone l'obiettivo primario di essere il più esaustivo possibile. Lo schema di riferimento suddivide l'informativa fra previsionale e consuntiva, individua 5 dimensioni della comunicazione degli intangibili (Clienti e Mercati, Risorse Umane, Organizzazione, Innovazione e Processi, Strategia), classifica le aziende secondo livelli diversificati di comunicazione in funzione della completezza e dell'ampiezza dell'informazione fornita.

In questo modello vi è l'individuazione di una dimensione della comunicazione degli intangibili che non è definibile come una delle componenti del capitale intellettuale: la strategia.

La motivazione di tale aggiunta risiede nel fatto che la strategia "svolge un ruolo fondamentale nella comprensione degli *intangibles*, consentendo una lettura organica e critica del fenomeno". Infatti, secondo AIAF, la comunicazione della strategia consente di apprezzare la coerenza di tutte le variabili comunicate e facilita l'inserimento dell'azienda nell'ambito del settore in cui opera consentendo una valutazione autonoma della strategia e del grado di

rischio ad essa attribuibile. Le restanti dimensioni della comunicazione rientrano tutte nella definizione dell'*intellectual capital* precedentemente analizzato. In particolare ne è rispettata la tripartizione: le risorse umane riflettono il capitale umano, i clienti e il mercato riflettono il capitale relazionale, l'organizzazione, i processi e l'innovazione riflettono il capitale strutturale. Nella categoria relativa a clienti e mercato vanno chiaramente collocate tutte le grandezze relative all'area della clientela: brand, canali distributivi etc. L'azienda potrà fornire una descrizione della sua struttura di vendita, indicando l'importanza dei vari canali distributivi per il proprio *business*, della propria posizione di mercato attraverso indicatori numerici quali il numero di nuovi clienti. L'ambito delle risorse umane è costituito da tutte le informazioni relative al personale in senso stretto: know how, esperienze, competenze, etc. In particolare secondo l'AIAF le aziende relativamente a questa dimensione possono dividersi in due grandi gruppi: azienda per cui il capitale umano riveste un ruolo fondamentale (società di consulenza, di *software*...) e aziende in cui il capitale umano non costituisce l'*asset* fondamentale (ma pur sempre molto importante). Per le prime è auspicabile un grado di dettaglio maggiore nella comunicazione degli indicatori.

Nell'ambito dei processi e dell'innovazione vanno comprese tutte le capacità e le conoscenze che sono in grado di generare sviluppo e rinnovamento (non solo l'innovazione tecnica). In quest'area l'azienda deve, sempre secondo AIAF, descrivere l'importanza che assume l'innovazione per il *business* (per esempio indicando la composizione del fatturato per anzianità dei prodotti), indicare i contenuti e la natura dell'innovazione, fornire indicazione relativamente alla propensione all'innovazione e descrivere le tecnologie utilizzate. Nella categoria relativa all'organizzazione si collocano le capacità di operare in modo coordinato con le risorse a disposizione dell'impresa. Tale capacità si riflette nei sistemi gestionali, nelle strutture organizzative e nel loro funzionamento. Le indicazioni fornite devono definire in termini prevalentemente quantitativi gli stabilimenti, i sistemi informativi etc. Tutte le informazioni relative alle 5 dimensioni devono poi confluire nel bilancio dell'intangibile; affinché l'informazione del bilancio possa essere completa per ogni dimensione della comunicazione. L'AIAF, avvalendosi delle esperienze dei componenti del gruppo di lavoro, ha definito un insieme di indici la cui schematizzazione è di seguito proposta.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Strategia	Clienti e Mercato	Persone	Organizzazione	Innovazione e Processi
<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda (prodotti e servizi) - Il mercato - Competitors - Le prospettive di sviluppo (crescita interna vs crescita esterna) - Alleanze commerciali/ industriali 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercato di riferimento (analisi per clienti, aree geografiche, prodotti, punti vendita ...) - Quota di mercato - Nuovi clienti - Redditività margine dell'attività - Investimenti per acquisizione clienti - Investimenti per mantenimento clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Dipendenti (numero e ripartizione) - Struttura di remunerazione - Anzianità media lavorativa/ anzianità in azienda - Turnover - Formazione - Capacità di attrazione risorse qualificate - Livello di istruzione - <i>Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramma - Locations (sedi e stabilimenti) - Licenze - Fornitori (numero, turnover, processi di certificazione ...) - Descrizione sistemi informativi - Funzionamento struttura (sistemi di supporto, database condivisi, collegamenti in rete) 	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione processi di innovazione del settore - Tecnologie utilizzate - Nuove idee/progetti/ prodotti implementati - Investimento in sviluppo prodotti (disegno/ implementazione) - Composizione fatturato per prodotti nuovi (ripartiti per fasi di ciclo di vita corrispondenti) - Attività di ricerca istituzionale (pubblicazioni ...)

Previsione e obiettivi

Tabella 2-7 Indici relativi alle 5 dimensioni della comunicazione degli Intangibili

In particolare per ogni indicatore si possono avere informazioni sia consuntive che prospettive e ogni indicatore può essere espresso in un'unità di misura che potrebbe essere diversa dalle unità di misura degli altri indicatori (indicatori numerici, quantitativi e qualitativi). Com'è specificato dalla stessa, AIAF l'insieme degli indicatori proposto può essere anche ampliato. Tali indicatori se opportunamente analizzati e combinati forniscono il bilancio del capitale intellettuale ipotizzato dall'AIAF.

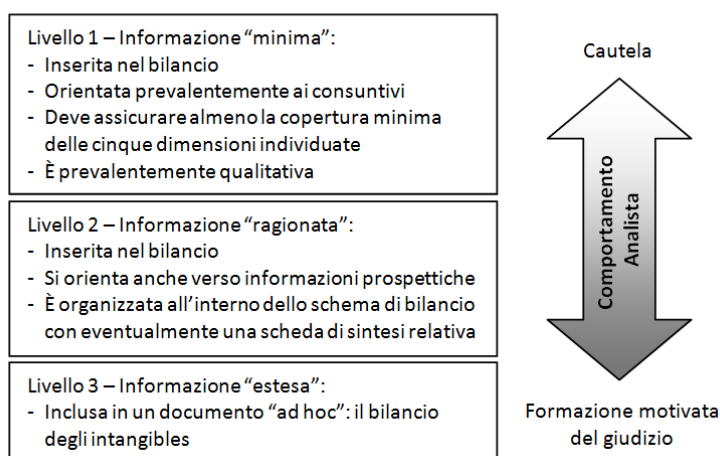


Figura 2-18 Comportamento dell'analista in base all'informativa disponibile

ciò conduce ad una migliore valorizzazione delle società quotate e ad una minore volatilità delle quotazioni.

Chiaramente l'informazione che le aziende intendono comunicare può non essere a livelli di dettaglio tali da consentire la pubblicazione di un bilancio intangibile. Si è in questi casi a livelli più bassi della comunicazione: informazione minima e ragionata (potrebbe esistere anche il livello zero che si ha quando la comunicazione non copre le 5 dimensioni). Tali livelli intermedi di comunicazione sono prevalentemente legati al bilancio d'esercizio e trovano la loro sede naturale nella nota integrativa; i relativi indicatori non costituiscono ancora un documento separato, completo che possa permettere una valutazione appropriata del capitale intangibile (la differenza più rilevante tra informazione minima e ragionata risiede nella maggiore accentuazione della componente previsionale del livello ragionato).

Lo schema di riferimento del modello AIAF viene esposto di seguito.

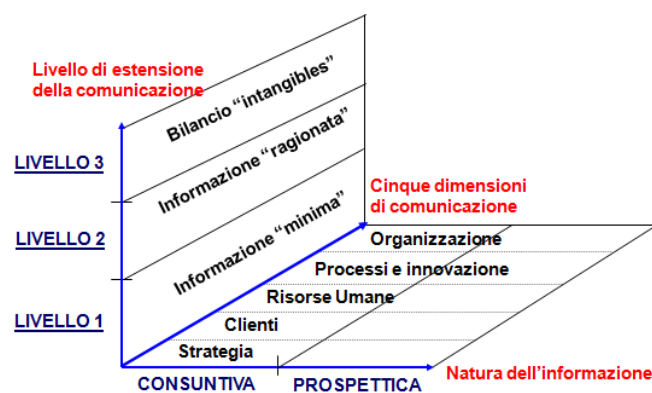


Figura 2-19 Il modello AIAF

2.4.6. Knowledge Assets Value Creation Map (Schiuma et al., 2006; Italia)

La KAVCM è finalizzata ad aiutare i *manager* a comprendere come la conoscenza guida il miglioramento delle prestazioni di *business* dell'impresa e sostiene le dinamiche di creazione del valore. Questo modello integra l'approccio della mappa strategica (Kaplan e Norton, 2000), approfondendo il ruolo del patrimonio di conoscenze nel raggiungere le prestazioni di *business*.

Il processo di costruzione della KAVCM si basa sull'adozione della metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1980 e Saaty, 1994), questo permette di risolvere i problemi riguardanti una migliore comprensione delle relazioni tra le risorse, il modo in cui le risorse sono classificate e come interagiscono nella creazione di valore.

Il modello utilizza la classificazione del CI proposta da Schiuma e Marr nel 2001 che interpreta il CI come la somma di due categorie di risorse: *Stakeholders Assets* e *Structural Assets*. Questa classificazione riflette le due componenti chiave di ogni azienda: i suoi attori e le sue parti costituenti, vale a dire gli elementi infrastrutturali. Ogni categoria è ulteriormente suddivisa in

2. Misurare gli Asset Intangibili

sottocategorie, al fine di fornire ai *manager* un approccio strutturato per l'identificazione delle dimensioni del CI all'interno delle organizzazioni. Gli *Stakeholders Assets* sono divisi in *Stakeholder Relationship Assets* e *Human Assets*. Gli *Structural Assets* sono suddivisi in *Physical* e *Virtual Assets*, che si riferiscono alla loro natura materiale e immateriale. Infine, i *Virtual Assets* sono ulteriormente suddivise in *Culture Assets*, *Routine e Practices Assets*, e *Intellectual Property Assets*.

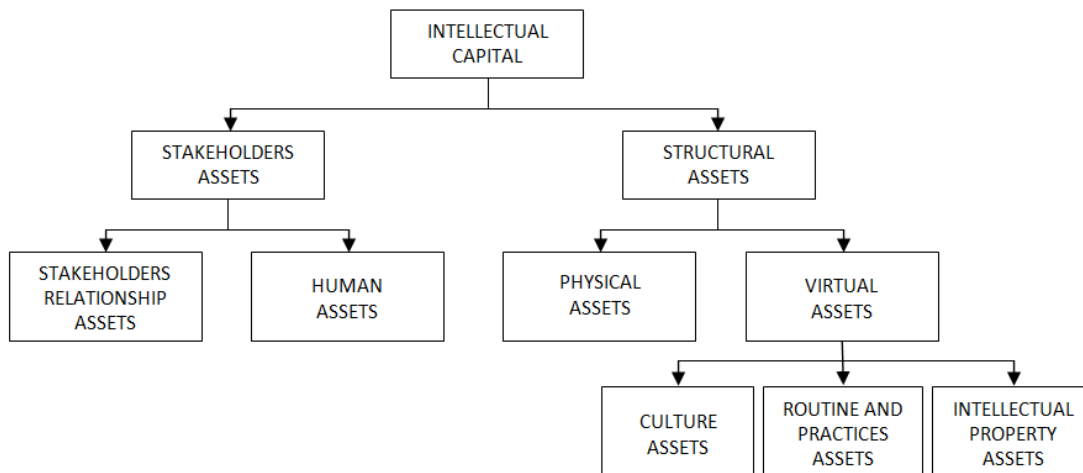


Figura 2-20 Classificazione del CI secondo Schiuma e Marr (2008)

Più in dettaglio i *Relationship-Stakeholder Assets* rappresentano le relazioni tra una organizzazione e le parti interessate, nonché qualsiasi *link* di conoscenza tra di essi. Gli *Human Assets* rappresentano la conoscenza relativa alle risorse umane delle organizzazioni. I *Physical Assets* comprendono tutte le attività infrastrutturali materiali che incorporano conoscenza codificata specifica, come il layout strutturale e la tecnologia dell'informazione e della comunicazione. I *Culture Assets* abbracciano categorie come cultura aziendale, i valori organizzativi e le filosofie di gestione. I *Routine e Practices Assets* includono pratiche interne e di routine, queste possono essere procedure formali o informali e regole tacite. Gli *Intellectual Property Assets* sono la somma di risorse quali brevetti, *copyright*, marchi di fabbrica, *brand*, *design* registrati, segreti commerciali e processi la cui proprietà è concesso alla società dalla legge. Essi rappresentano gli strumenti che consentono ad una società di acquisire un vantaggio competitivo protetto.

Gli autori affermano che al fine di comprendere, valutare e gestire i meccanismi alla base della creazione di valore, è necessario mappare le dipendenze dirette e indirette tra gli elementi del patrimonio di conoscenze. Al fine di indirizzare l'attenzione del *management* sul ruolo del patrimonio di conoscenze nelle dinamiche che generano valore e, più specificamente, su come tali attività, separatamente e interattivamente, migliorano le prestazioni dell'azienda, viene

proposta la *Knowledge Asset Value Creation Map* (KAVCM). Si tratta di uno schema visivo che fornisce una rappresentazione e una valutazione dei legami tra *performance* organizzativa e patrimonio di conoscenza. La KAVCM illustra non solo i collegamenti tra gli *asset* di conoscenza e le prestazioni di *business*, ma fornisce una loro valutazione in termini di importanza nella creazione di valore. Inoltre rappresenta come gli *asset* interagiscono reciprocamente nel raggiungimento di prestazioni.

Il processo di costruzione della mappa comporta, come accennato, l'applicazione della metodologia analitica *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e si basa su diversi passi. Il primo passo nella progettazione di una KAVCM è la definizione del suo *design*. Il *design* parte dalla definizione degli obiettivi organizzativi, la *mission* e la *vision* dell'impresa. In modo leggermente diverso dall'approccio della *Balanced Scorecard*, si suggerisce di adottare un approccio più ampio nel definire la strategia dell'organizzazione e gli obiettivi di *business* (Neely *et al.*, 2002). Una volta che la strategia dell'organizzazione è stata definita, i *manager* possono tradurla in obiettivi di *performance* da realizzare. In particolare, gli obiettivi di *performance* possono essere espressi in termini di obiettivi generali e obiettivi specifici di *performance* derivanti dai primi. Per ciascun obiettivo di *performance* viene identificata una serie di indicatori per misurare il raggiungimento di prestazioni.

La seconda fase riguarda l'identificazione delle più importanti risorse di conoscenza necessarie per raggiungere gli obiettivi di *performance*. Specificamente, partendo dagli obiettivi *performance*, i *manager* devono selezionare gli *asset* di conoscenza chiave che sono alla base della realizzazione di tali obiettivi.

L'identificazione del patrimonio di conoscenza della società in relazione agli obiettivi aziendali di *performance* può essere eseguita con la costruzione di una matrice di dipendenze dirette. In questa matrice, il patrimonio di conoscenza della società è riportato nelle righe e gli obiettivi di

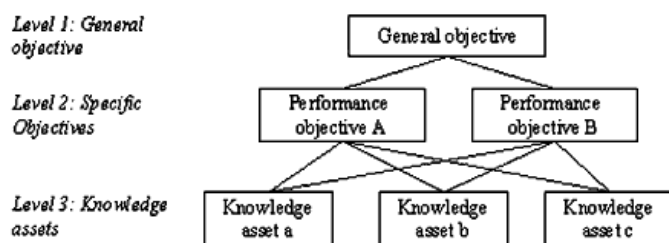


Figura 2-21 La Struttura gerarchica degli obiettivi di *performance*

performance mirati sono elencati in colonne. Utilizzando la matrice, i *manager* possono giudicare, adottando un approccio binomiale, la rilevanza delle attività di conoscenza per il raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Una volta che le risorse di conoscenza sono state evidenziate dalla matrice delle dipendenze dirette, devono essere valutate in termini di importanza rispetto agli obiettivi di *performance*.

La metodologia AHP (Saaty, 1980, 1994), secondo gli autori, rappresenta un approccio idoneo a fornire una possibile risposta alla questione. Consente di estrarre i pesi per la definizione delle priorità tra gli *asset* di conoscenza in relazione agli obiettivi di *performance* della società. L'AHP è un processo di decisione potente e flessibile, con una base multi-criterio per aiutare i *manager* a stabilire le priorità e prendere la decisione migliore nel momento in cui devono essere considerati entrambi gli aspetti qualitativi e quantitativi di una scelta. Inoltre, la metodologia può essere applicata alla struttura gerarchica in figura. Il primo livello contiene il generale obiettivo di *performance*, mentre il secondo livello contiene gli obiettivi di *performance* in cascata da quello generale. La scomposizione del processo verso il basso può essere ulteriormente estesa fino a raggiungere il livello di analisi di dettaglio interessato. Al livello più basso si trova il patrimonio di conoscenza alla base del raggiungimento delle prestazioni desiderate.

L'attuazione dell'AHP consente di determinare la forza con cui gli elementi in un livello della struttura gerarchica sono collegati agli elementi del livello superiore e l'importanza relativa delle attività di conoscenza al livello inferiore per ottenere le prestazioni generali obiettivo.

Anche se l'AHP è un potente strumento per pesare l'importanza di un'attività di conoscenza in relazione ad una *performance* obiettivo, non prende in considerazione le interazioni tra gli elementi allo stesso livello della struttura gerarchica. Per ovviare a questo inconveniente, il modello KAVCM introduce la matrice delle dipendenze indirette. Le celle di questa matrice contengono un giudizio sulla rilevanza (forte o moderata) dell'interazione tra le attività di conoscenza (o gli obiettivi di *performance*) per raggiungere il rendimento obiettivo a cui sono collegate. La valutazione delle relazioni indirette tra gli *asset* di conoscenza possono essere ulteriormente estese tramite l'utilizzo di una scala Likert o di altri algoritmi.

Combinando i risultati dell'applicazione AHP con quelli della matrice di dipendenza indiretta, è possibile disegnare la KAVCM. Il modello fornisce una rappresentazione e una valutazione dei legami tra obiettivi di *performance* e patrimonio di conoscenza. Inoltre mostra come gli *asset* di conoscenza sono legati agli obiettivi di *performance* e di come diverse risorse di conoscenza (e obiettivi) interagiscono a vicenda per creare valore per l'impresa.

La mappa presenta nodi e frecce. Gli *asset* di conoscenza e gli obiettivi di *performance* sono sui nodi. La larghezza di ogni nodo rappresenta l'importanza dell'elemento nel nodo (cioè un'attività conoscenza o un obiettivo di *performance*) in relazione all'obiettivo generale. Le frecce tratteggiate identificano le interdipendenze tra le attività, nonché tra gli obiettivi di

performance; mentre le frecce continue evidenziano i collegamenti tra elementi di livelli diversi. La larghezza della freccia continua denota l'importanza (in termini di priorità globale) di un *asset* (o obiettivo di *performance*) al fine del conseguimento dell'obiettivo in cui la freccia finisce.



Figura 2-22 Schema generale della *Knowledge Assets Value Creation Map*

La KAVCM fornisce un quadro di comprensione di come il patrimonio di conoscenza contribuisca alla *performance* aziendale, e quindi permette ai *manager* di identificare e di concentrare la loro attenzione sugli *asset* di conoscenza più importanti che rappresentano i driver chiave del valore e le risorse organizzative che sostengono l'esecuzione della strategia.

2.4.7. Wissensbilanz (Edvinsson, Kivikas et al., 2006; Germania)

Leif Edvinsson insieme a Mart Kivikas e i suoi colleghi Manfred Bornemann e Kay Alwert avviano questo progetto con l'obiettivo di ottenere un metodo di processo sul CI per la Germania sulla base di esperienze internazionali. Il modello comprende 14 prototipi di Bilancio del Capitale Intellettuale come esempi di buone pratiche nelle PMI rappresentative tedesche provenienti da diverse regioni e settori. L'approccio tedesco per preparare la relazione sul CI (*Wissensbilanz*) comprende quattro tappe:

- Milestone I: descrivere la situazione iniziale strategica e di *business* dell'impresa. Un team interno riflette e rileva l'orientamento strategico dell'impresa, le possibilità e i rischi presenti nell'ambiente di *business*.
- Milestone II: rilevare gli *asset* intangibili, valutarli in relazione agli obiettivi strategici e di *business* ed identificare gli indicatori. Checklist per rilevare gli *asset* intangibili critici che influenzano i processi di *business*. Viene effettuata una valutazione dei fattori critici influenzanti emersi dalla checklist, attribuendo una valutazione da 1 a 120% nelle tre

2. Misurare gli Asset Intangibili

dimensioni quantità (si riferisce alla misura in cui la quantità del fattore è sufficiente per raggiungere gli obiettivi), qualità (si riferisce alla qualità del fattore) e sistema (si riferisce alle procedure e ai meccanismi messi in atto per quel fattore in relazione agli obiettivi previsti. Un esempio di valutazione è riportato di seguito.

	Quantità	Commento	Qualità	Commento	Sistema	Commento
Skill building dei dipendenti	50%	Le competenze sono buone in tutte le funzioni. Per la nostra competitività è importante aumentare il numero di ingegneri.	60%	Le competenze del reparto ingegneria e della funzione commerciale devono essere migliorate.	60%	I dipendenti con competenze significative sono stati trasferiti dalla produzione <i>all'engineering</i> . Con la nuova formazione vogliamo che in nostri dipendenti seguano un percorso preciso per costruire le skill.

Tabella 2-8 Esempio di valutazione delle skill dei dipendenti

Dopo aver valutato i fattori influenzanti, vengono identificati indicatori quantitativi per questi ultimi.

- Milestone III: comunicare gli *asset* intangibili. A questo punto è necessario redigere l'IC statement.
- Milestone IV: gestire gli *asset* intangibili. I risultati del processo di valutazione e misurazione possono essere comunicati in molti modi, verbalmente o in forma scritta, in forma di report o brochure per il *management* e con una presentazione grafica e attraente per l'esterno.

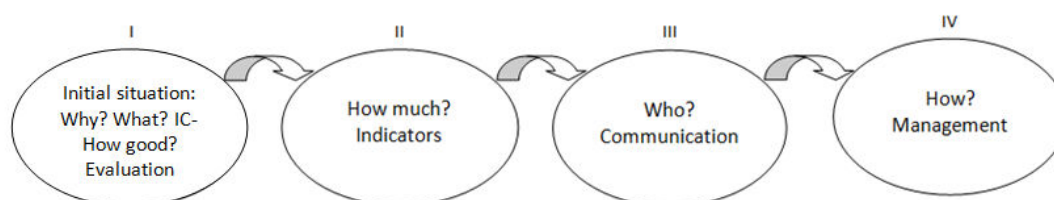


Figura 2-23 I quattro milestones del Wissensbilanz

Questo modello propone un diagramma di flusso di processi interdipendenti tra i principali componenti del CI. Tutti i fattori del capitale umano, capitale relazionale e capitale strutturale, sono rispettivamente sistematizzati e ordinati in una mappa decisionale orientata per una migliore comprensione del livello di conoscenza dell'impresa, degli investimenti di conoscenza e della generazione di CI.

2.5. Metodi Americani

2.5.1. Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996; USA)

La *Balanced Scorecard* rappresenta uno strumento di controllo della gestione strategica che si basa su un insieme variegato e coerente di indicatori di *performance*. Mediante un'analisi coordinata di indicatori, anche di natura non finanziaria o reddituale, si attiva un processo interno che sottopone a un continuo monitoraggio l'attività imprenditoriale allo scopo di definire un percorso o piano strategico ottimale.

Gli autori sottolineano che i possibili ostacoli alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici dell'impresa sono:

- la strategia non è condivisa e/o il suo grado di attuazione non misurabile;
- le risorse non sono allocate in funzione delle strategie;
- i processi non sono progettati in linea con le priorità strategiche;
- l'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione non sono allineati alla strategia.

Uno dei principi alla base del metodo risiede nel superamento di dichiarazioni generiche per concentrarsi sulle competenze e attributi specifici richiesti dai processi che risultano essere critici per la strategia.

Attraverso la compilazione delle *mappe strategiche* viene descritta la logica della strategia e si definiscono chiaramente gli obiettivi chiave per la generazione di valore attraverso i processi e i beni immateriali necessari; gli obiettivi e gli indicatori di *performance* chiave (KPIs) presenti in azienda vengono collegati in una catena di rapporti di causa-effetto in grado di rendere visibili i legami tra i temi strategici che l'azienda intende perseguire e le attività (driver) che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati. La *Balanced Scorecard* traduce gli obiettivi contemplati nella mappa strategica in target e misure economico-finanziarie.

Kaplan e Norton affermano che la *Balanced Scorecard* permette alle aziende il controllo dei risultati finanziari, monitorando contemporaneamente il progresso nella costruzione di capacità e nell'acquisizione degli *asset* intangibili di cui hanno bisogno per la crescita futura. Lo strumento permette all'impresa l'analisi dei propri risultati finanziari, nonché l'attuazione di strategie aziendali rendendo il futuro parte integrante del sistema di misura.

La struttura è basata sull'ipotesi che la strategia si possa descrivere definendo quattro aree: la prospettiva finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva dei processi interni del *business*, la prospettiva di innovazione e apprendimento.

Queste quattro prospettive forniscono il quadro della *Balanced Scorecard* descritto nella figura a pagina successiva.

2. Misurare gli Asset Intangibili

La prospettiva finanziaria considera il punto di vista e le aspettative degli azionisti. Il modello di Kaplan e Norton non trascura la necessità di monitorare anche i tradizionali parametri economico-finanziari, ma richiede di “bilanciare” questo tipo di indicatori con quelli relativi alle altre tre prospettive.

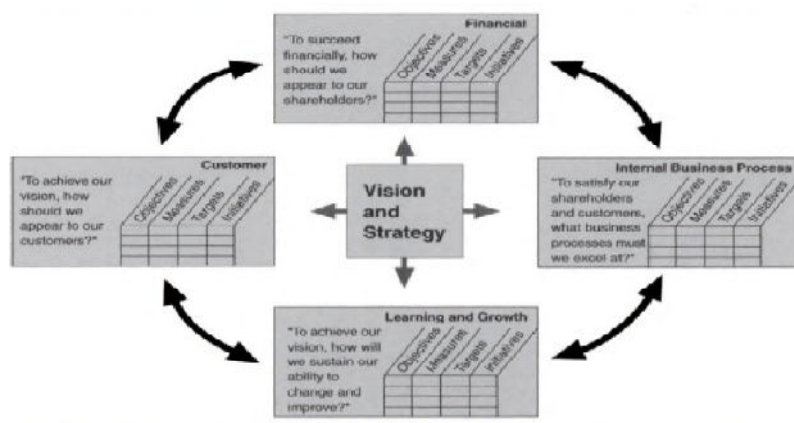


Figura 2-24 Le quattro prospettive della *Balanced Scoreboard*

Nella prospettiva dei clienti, l'attenzione è focalizzata sulle *performance* dell'organizzazione così come sono percepite dai clienti, nella consapevolezza che se i clienti non sono soddisfatti, troveranno prima o poi altri fornitori capaci di venire incontro alle loro esigenze. Prestazioni scadenti secondo questa prospettiva sono indice di un futuro declino dell'impresa, anche se i risultati finanziari possono apparire buoni. Gli indicatori chiave¹ da utilizzare sono quelli capaci di misurare la capacità di soddisfare il target di mercato: tasso di fedeltà, grado di soddisfazione del cliente, tasso di acquisizione di nuovi clienti, redditività per cliente, quota di mercato, ecc.

Nella prospettiva dei processi interni di gestione, vengono analizzati e monitorati quei processi che esercitano il maggiore impatto sulla creazione di valore e sul consolidamento delle relazioni di mercato (ad esempio, il processo di innovazione dei prodotti, il processo distributivo, il processo di assistenza post-vendita). Le metriche da utilizzare misureranno l'efficienza ed l'efficacia di tali processi, consentendo ai *manager* di conoscere in ogni momento l'andamento del *business* e se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti.

La prospettiva dei processi di apprendimento e di crescita considera l'attitudine dell'organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso l'apprendimento continuo. I rapidi mutamenti tecnologici e culturali caratterizzanti l'attuale contesto socio-

¹ Nella letteratura esaminata non è disponibile la lista completa degli indicatori chiave

economico, infatti, richiedono un continuo miglioramento delle capacità dell'impresa a svolgere quei processi che creano valore per i clienti e per gli azionisti. Gli indicatori utili a misurare i processi di apprendimento e crescita comprendono il grado di soddisfazione e il tasso di fedeltà dei dipendenti, il livello di formazione e il grado di professionalità del personale, la capacità di trasferire la conoscenza e il livello di eccellenza dei sistemi informativi. Per ciascuna prospettiva vengono così individuati:

- gli obiettivi: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo;
- le misure: gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i bersagli: i valori-obiettivo delle misure;
- le iniziative: le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Vengono poi analizzate le interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi. Così, ad esempio, un miglioramento del processo di evasione degli ordini nella *business process perspective*, inevitabilmente migliora il servizio al cliente (prospettiva del consumatore) aumentando anche il fatturato (prospettiva finanziaria). Nella Scheda di Valutazione Bilanciata, dunque, partendo dalla definizione di una strategia misurata da una serie di indicatori, vengono definite una serie di azioni migliorative dei processi. A questo fa seguito una fase di raccolta e analisi dei dati che vengono confrontati con i valori-target precedentemente determinati nella fase di formulazione della strategia. Si crea così un processo correttivo di tipo ricorsivo che genera valore aziendale.

Come già affermato, la *Balanced Scorecard* costituisce uno strumento per il monitoraggio delle scelte strategiche: è un sistema di gestione che fa da ponte tra strategia e organizzazione, traducendo la strategia in un sistema coerente di obiettivi ed indicatori di *performance*, coinvolgendo e mobilitando il *management* operativo nel processo.

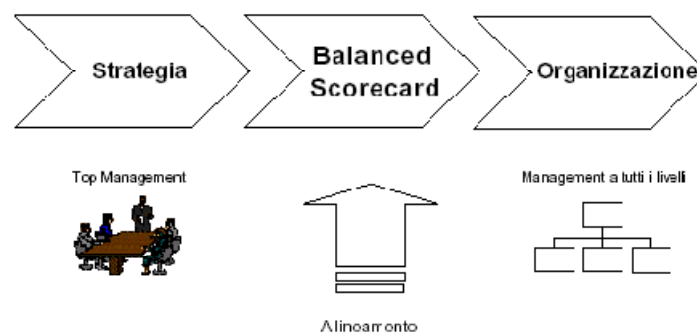


Figura 2-25 La *Balanced Scoreboard* come ponte tra strategia e organizzazione

2. Misurare gli Asset Intangibili

Una volta definiti i processi critici per l'azienda è opportuno comprendere quali siano le risorse immateriali necessarie a supportarne l'implementazione e il successo e, successivamente, si potranno stabilire gli obiettivi di apprendimento e crescita, e determinare le metriche per il controllo del loro raggiungimento.

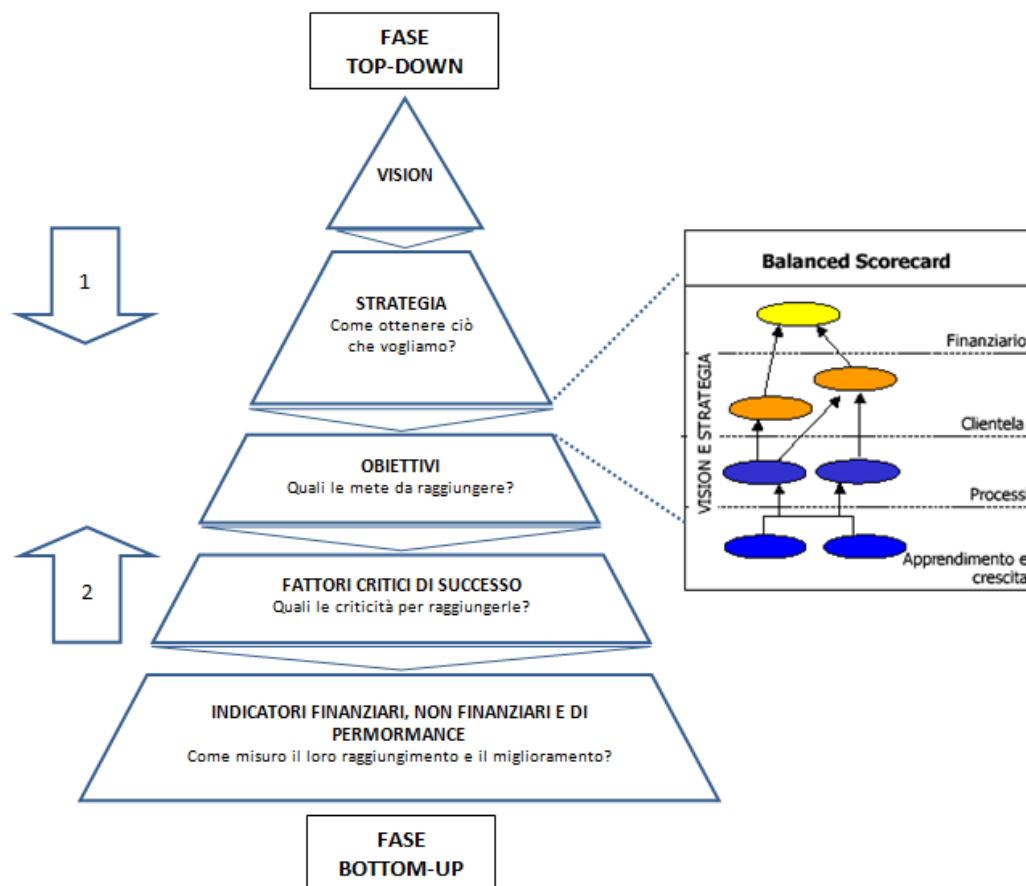


Figura 2-26 Logica della *Balanced Scorecard*

La *Balanced Scorecard* prevede che dalla definizione della Visione si derivi la strategia aziendale di medio-lungo periodo e, da questa, gli obiettivi di breve-medio periodo. Attraverso la definizione dei fattori critici di successo, come insieme di indicatori collegati da relazioni di causa effetto, si attua il collegamento tra la strategia e la vision aziendale e gli indicatori specifici di *performance* delle singole prospettive e degli obiettivi particolari della struttura organizzativa.

La logica della *Balanced Scorecard* è in grado di favorire la diffusione e la comprensione delle strategie all'interno dell'organizzazione aziendale. In tal senso i dipendenti ai livelli più operativi possono eventualmente comprendere le conseguenze economico-finanziarie che derivano dalle loro decisioni, attività e comportamenti; allo stesso tempo, i *manager* possono monitorare i fattori (o *driver*) in grado di garantire e sostenere la competitività dell'azienda nel lungo periodo.

Seppure in presenza di un metodo altamente strutturato ed efficace nei suoi intenti, non si può definire il metodo delle *Balanced Scorecard* uno strumento utile alla valutazione degli intangibili se non all'interno di uno specifico contesto strategico.

Il modello è abbastanza rigido e statico ed è specifico dell'impresa oggetto d'analisi e non prevede quindi alcuna possibilità di confronto.

Come Norton e Kaplan (2004) affermano, il valore dei beni intangibili è valutabile solamente in relazione al supporto che forniscono alla strategia e perciò al valore che creano nel contesto di applicazione. Tale limitazione comporta l'impossibilità di creare un sistema di misure assolute basato sulle *Balanced Scorecard* con cui, ad esempio, effettuare confronti tra concorrenti.

Il modello *Balanced Scorecard* assolve egregiamente allo scopo per cui è stato progettato, ovvero determinare quanto le attività e le risorse siano allineate alla strategia aziendale, e non contempla in alcun modo la valutazione delle risorse indipendentemente dalle scelte strategiche.

2.5.2. Value Creation Index (*Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld, and Malone, 2000; USA*)

Capire come le attività immateriali sono correlate alla ricchezza della società è un elemento chiave e conoscere quali misure finanziarie e non finanziarie di *performance* possono essere integrate in un'unica misura per spiegare l'andamento del titolo dell'azienda è un ingrediente necessario. Questi problemi hanno portato i ricercatori di Cap Gemini Ernst & Young a sviluppare un modello rigoroso e onnicomprensivo di creazione di valore per le aziende all'avanguardia, un modello che permetterebbe loro di misurare l'impatto delle categorie chiave degli *asset* intangibili sul valore di mercato di un'azienda. Secondo gli autori, l'elaborazione di un insieme standardizzato di misure, ponderate secondo il loro impatto relativo, innalza il potere dei *manager* dando loro gli strumenti necessari per guidare e monitorare la propria azienda e migliorare la *performance* futura. Allo stesso tempo, gli investitori sono armati con un metodo più uniforme, meno soggettivo e più robusto di valutazione delle aziende.

Come preludio a sviluppare il modello, il *Center for Business Innovation*, in collaborazione con la *Wharton School* della *University of Pennsylvania* e Forbes ASAP, ha condotto un sondaggio su Internet per determinare la misura in cui le misurazioni delle prestazioni delle aziende erano allineate con le decisioni che prese dai loro dirigenti. Il risultato ha evidenziato una disparità evidente tra le informazioni di cui un *manager* necessita per prendere decisioni strategiche e gli effettivi dati di *performance* che la società è in grado di generare.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Le lacune d'informazione più importanti si trovano nelle aree clienti e brand. I *manager*, ad avviso degli autori, sono in volo cieco in alcune delle aree più critiche del processo decisionale strategico.

Il team di ricerca ha sviluppato un elenco delle nove categorie più critiche di *performance* non finanziarie che determinano la creazione del valore aziendale:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Innovazione | 6) Tecnologia |
| 2) Qualità | 7) Brand value |
| 3) Relazioni con i clienti | 8) Relazioni con i dipendenti |
| 4) Capacità <i>manageriali</i> | 9) Questioni ambientali e sociali |
| 5) Alleanze | |

Presi insieme, questi driver di valore possono essere combinati per formare un'unica misura della *performance* non finanziaria, un *Value Creation Index (VCI)*, che rappresenta la somma totale delle prestazioni di un'azienda attraverso le categorie intangibili più critiche.

Le nove categorie sono state poi applicate a più di 500 (aziende con almeno 100 milioni di dollari di capitale di mercato) nel settore manifatturiero durevole e non durevole. Successivamente, per ciascuna categoria, sono stati identificati e costruiti gli indicatori. Per far ciò, il team di lavoro ha raccolto dati provenienti da fonti pubbliche e private, inclusi report di società ed industrie, da valutazioni di esperti, da progetti governativi e studi specifici. Il team ha utilizzato quanti più indicatori possibile, ognuno riflettente diversi aspetti della categoria, al fine di garantire una più completo e affidabile misura. Attraverso l'analisi di regressione e di altre tecniche statistiche avanzate, i ricercatori hanno valutato la capacità di ogni categoria di valore di spiegare il valore di mercato oltre a quella data dalla contabilità tradizionale attraverso attività e passività. Le categorie sono state quindi combinate nel VCI. L'indice rappresenta l'importanza relativa di ogni driver di valore: più importante è il fattore nel determinare il valore di mercato di una società, maggiore sarà il suo peso nell'indice.

In base a quanto affermato dagli autori, a differenza degli altri tentativi di misurare le attività immateriali che sono del tutto soggettivi (basandosi su interviste ai *manager* e percezioni degli investitori), il VCI lascia parlare il mercato mostrando la reale correlazione tra la *performance* effettiva dei driver di valore e valore di mercato. Il VCI si differenzia dalle altre misure anche per la sua ampiezza di copertura: i ricercatori hanno esaminato una vasta gamma di categorie di *asset* intangibili, al fine di individuare quelli più e meno importanti per la creazione di valore e poiché il VCI pesa ciascuna categoria in base al suo impatto sul valore di mercato, si ottiene una misurazione più precisa dell'impatto individuale di ciascun driver.

Una volta che sono state selezionate le categorie di valore e stabiliti gli indicatori per ogni categoria, i ricercatori di *Cap Gemini Ernst & Young* hanno condotto analisi e test di affidabilità interni per vedere se i set di indicatori ipotizzati per ogni categoria lavorano insieme logicamente. In tal modo, hanno confermato che gli indicatori per ciascuna categoria sono tra loro collegati e che comprendono lo stesso driver di valore. Inoltre, i ricercatori dovevano verificare che ciascuna misura catturasse un aspetto diverso del valore complessivo dell'azienda. La misura "Innovazione", per esempio, deve essere statisticamente distinta dalla misura "Alleanze".

Successivamente, i molteplici indicatori sono stati standardizzati in una scala comune, utilizzando combinazioni ponderate per riflettere l'impatto proporzionalmente diverso sul valore.

Utilizzando tecniche statistiche consolidate, il modello VCI è stato poi sviluppato: i componenti sono stati ponderati per creare un punteggio complessivo. Qui è dove l'importanza relativa ciascun driver è determinata: il fattore con il maggior peso darà un contributo più elevato al valore di mercato.

Dei nove fattori, l'"Innovazione", misurata dalla spesa in R&D e dal numero e importanza dei brevetti, ha il maggiore impatto sul valore di mercato. Chiaramente, questo riflette la necessità per le aziende di innovare costantemente per competere nella nuova economia. "Gestione della qualità" e "Gestione delle Relazioni con i dipendenti" seguono subito dopo nel loro impatto sul valore di mercato. Come ci si potrebbe aspettare, il prodotto e la qualità del processo di produzione rimane un forte predittore di valore.

Dopo aver sviluppato i fattori e le loro ponderazioni in modo appropriato, i ricercatori li hanno poi riapplicati per le aziende del campione. Hanno calcolato il punteggio VCI e per entrambi i cluster di società dei durevoli e dei non durevoli e hanno verificato che il VCI è altamente correlato con il valore di mercato (indice di correlazione dello 0,70).

L'analisi condotta ha portato anche ad un'ulteriore scoperta: l'importanza reale di alcuni driver si discosta in modo sostanziale dalla percezione comune. Ad esempio, dalle interviste emerge che le aziende valutano l'importanza delle alleanze relativamente bassa, mentre l'analisi statistica condotta mostra che le aziende con più *joint venture*, alleanze di marketing e di produzione e di altre forme di partnership hanno valori di mercato sensibilmente più elevati. Le alleanze sono, quindi, incredibilmente e decisamente importanti.

Allo stesso modo, i risultati indicano che la qualità conta ancora: gli intervistati l'hanno classificata alla settima posizione per importanza, ma nel settore durevole la qualità del prodotto, inclusa la qualità del processo di produzione, rimane statisticamente un forte

2. Misurare gli Asset Intangibili

predittore di valore aziendale. Altrettanto sorprendente è l'importanza delle prestazioni ambientali. Anche se la maggior parte delle aziende lo classifica come il meno importante dei driver di valore, le aziende che performano meglio in questa dimensione hanno valori di mercato significativamente più elevati. Forse il più sorprendente risultato della ricerca è che due categorie di *asset* immateriali, uso della tecnologia e soddisfazione del cliente, non hanno associazione statistica con il valore di mercato. Ciò significa che queste categorie, in contrasto con le percezioni delle aziende, non aiutano a creare valore. Tutte le argomentazioni circa l'importanza della soddisfazione del cliente, non hanno apparentemente alcun effetto sul valore aziendale. Secondo gli autori la spiegazione a questo apparente paradosso può essere data dal fatto che forse la vera soddisfazione del cliente è ormai indissolubilmente legata all'innovazione. Se la linea di prodotti/servizi è all'avanguardia per tecnologia, i clienti probabilmente sono felici, se i prodotti/servizi non sono *state-of-the-art*, allora nessun call center o video di formazione può essere di aiuto.

In definitiva, secondo gli autori, il VCI elimina la confusione e la soggettività. Offre un metro con cui calcolare l'impatto delle variabili non finanziarie, sulla base di fattori il cui valore relativo è stato rigorosamente testato e dimostrato. Come metrica dinamica, il modello VCI può essere adattato per riflettere con precisione le mutevoli fonti di valore e gli usi della conoscenza. In ultima analisi, permette ai *manager* e agli imprenditori una visione più completa del potenziale di creazione di ricchezza delle loro società, eliminando la visione parziale e limitata data da un punto di vista strettamente finanziario. I *manager* possederanno così una serie di leve che, se applicate in modo efficace, sono in grado di migliorare sia la *performance* aziendale che il valore di mercato. Per gli investitori, il modello offre un nuovo potente strumento per valutare come un'azienda utilizza le sue risorse nella creazione di valore per gli azionisti. Per entrambi i gruppi, il VCI offre la promessa di una più efficiente allocazione del capitale.

2.5.3. Value Chain Scoreboard (Lev, 2001; USA)

La *Value Chain Scoreboard* è stata sviluppata dall'economista Baruch Lev (2001) con l'obiettivo di proporre un sistema esaustivo ed efficace di informazione, focalizzato sui capitali intangibili e in grado di far luce sulle capacità e sulle *performance* delle aziende.

Con questo metodo si vuole fornire indicazioni anticipate sui fenomeni in divenire e consentire ai *decision maker* di identificare i driver specifici di *performance*. L'autore sostiene che i tradizionali sistemi contabili non sono in grado di fornire queste indicazioni e per tale motivo propone la *Value Chain Scoreboard* come un insieme di indicatori posizionati all'interno di un

modello concettuale basato sulla catena del valore. La Figura 2-27 schematizza gli indicatori del modello.

Lev definisce la catena del valore come il processo economico di innovazione, vitale per la sopravvivenza e il successo del *business*, che ha inizio con la scoperta dei nuovi prodotti, servizi e processi, procede attraverso la fase di sviluppo e industrializzazione di queste scoperte e con la dimostrazione della loro fattibilità tecnologica, per culminare infine nella commercializzazione dei nuovi prodotti e servizi.

Scoperta e apprendimento	Implementazione	Commercializzazione
1. RINNOVAMENTO INTERNO - Ricerca e sviluppo - Formazione e sviluppo della forza lavoro - Capitale organizzativo e processi	4. PROPRIETÀ INTELLETTUALE - Brevetti, marchi, copyright - Accordi di licenza - Know-how codificato	7. CLIENTI - Alleanze di marketing - Valori del brand - Valore dei clienti - Vendite on-line
2. COMPETENZE ACQUISITE - Acquisto di tecnologie - Espansioni - Spese di Capitale	5. FATTIBILITÀ TECNOLOGICA - Test clinici, amministrazione cibo e farmaci - Beta test, progetti pilota - Prima proposta	8. PERFORMANCE - Reddito, utile e quota di mercato - Reddito delle innovazioni - Royalties di brevetti e know-how - Profitto basato su intangibili
3. CREAZIONE DI RETI - Ricerca e sviluppo in alleanze e joint ventures - Integrazione di fornitori e clienti - Comunità di pratica	6. INTERNET - Soglia di traffico - Acquisti on-line - Alleanze internet importanti	9. PROSPETTIVA DI CRESCITA - Pianificazione gamma prodotti - Risparmi sull'efficienza attesa - Iniziative pianificate - Break even atteso e flusso di cassa

Figura 2-27 Indicatori del modello di Lev

Analizzando singolarmente le singole fasi della catena del valore, la prima fase è quella di “Scoperta e Apprendimento”, in cui è richiesta una massiccia allocazione di risorse ad alta intensità di investimenti intangibili. Questa prima fase è data dall’insieme delle seguenti dimensioni:

- **Rinnovamento Interno:** si riferisce a tutte quelle attività interne all’azienda che generano nuove idee per nuovi prodotti, servizi o processi. Lev sottolinea l’importanza di rendere noto l’ammontare dettagliato degli investimenti, per esempio, se R&D è finalizzata alla realizzazione di nuovi prodotti, per il miglioramento o la manutenzione di prodotti già esistenti o per migliorare l’efficienza dei processi produttivi.
- **Competenze Acquisite:** Lev evidenzia la recente tendenza ad attingere conoscenza da fonti esterne, tanto che il valore totale di questi *asset* spesso supera anche di molto quello della ricerca condotta internamente, a volte anche attraverso la semplice imitazione delle innovazioni.
- **Creazione di reti (*networking*):** rappresenta la terza fonte di nuove idee e nuove conoscenze; fa riferimento all’esistenza di alleanze e collaborazioni attive formali finalizzate alla ricerca o all’integrazione di fornitori e clienti nelle varie operazioni.

La seconda fase è l’Implementazione, in questa fase si considera:

- **Proprietà Intellettuale:** sono gli *asset* intangibili protetti legalmente, e quindi brevetti, marchi e copyright. La presenza di brevetti e di marchi può sicuramente essere un segnale del

2. Misurare gli Asset Intangibili

fatto che un certo prodotto, servizio o processo può avere un futuro sul mercato. Le informazioni sui brevetti e sui loro attributi (come il numero di riferimenti al portafoglio di brevetti di un'azienda contenuti nei brevetti successivi, cioè la *forward citations*) sono quantificabili, standardizzate e confermate da molte ricerche come driver del valore. Infatti tali indicazioni sono degli utili indicatori della qualità delle attività di ricerca delle aziende e consentono di migliorare il valore di mercato delle aziende stesse.

➤ **Fattibilità Tecnologica:** questa deve essere presa in considerazione al fine di proporre dei prodotti, servizi o processi che possano essere immessi sul mercato o introdotti in azienda. Si pensi ai test clinici nel settore farmaceutico e alle approvazioni da parte di enti certificatori così come ai beta test e ai progetti-pilota.

➤ **Internet:** l'uso di internet offre misure dell'interesse verso i prodotti, servizi o processi dell'impresa; per esempio si può misurare il numero di visitatori del sito, o la cosiddetta portata, definita come la percentuale di visitato esclusivi (i visitatori ripetitivi vengono conteggiati una sola volta) sul totale degli accessi al sito. Di particolare importanza sono le misure sulla "vischiosità" dei clienti, cioè sull'intensità di utilizzo del Web, come il tempo medio trascorso sul sito dell'azienda o il numero di pagine lette, e le misure riguardanti la fedeltà dei clienti così come il numero degli acquirenti ripetitivi. Molte ricerche hanno dimostrato l'esistenza di un legame tra queste misure e il valore di mercato delle imprese a cui esse si riferiscono.

La terza fase è la Commercializzazione. In questa fase si analizzano:

➤ **Clienti:** sono il punto focale della commercializzazione.

➤ **Performance:** si tratta di misure delle prestazioni aziendali focalizzate però sul valore aggiunto dato dagli *asset* della conoscenza; in particolare, l'indice denominato *innovation revenues* indica la quota di ricavi registrata grazie all'introduzione sul mercato di prodotti recenti, cioè entro tre-cinque anni dal primo lancio. È un'importante misura delle capacità di innovazione dell'azienda, ovvero della sua abilità di comprendere le esigenze emergenti della clientela e di portare velocemente nuovi prodotti sul mercato.

➤ **Prospettiva di Crescita:** è l'unico componente del sistema proposto da Lev che prevede l'uso di informazioni di previsione e non si basa su dati consuntivi. Le prospettive di crescita sono molto richieste dagli analisti finanziari.

La struttura è adattabile ad ogni genere di organizzazione attraverso la scelta, da parte dell'analista, degli opportuni indicatori che devono però, sottolinea Lev, soddisfare diverse condizioni:

- 1) Devono essere quantitativi, gli eventuali aspetti qualitativi (come le politiche di gestione del personale, lo scambio incrociato delle licenze d'uso dei brevetti) vanno riportati come documento integrativo;
- 2) Devono essere standardizzati o facilmente standardizzabili, in modo da permettere un confronto tra imprese a scopo di valutazione e *benchmarking*;
- 3) Devono essere confermati dall'evidenza empirica come davvero utili per coloro che si apprestano ad usarli, stabilendo un'associazione statistica significativa tra i tradizionali *key performance indicator* (come il miglioramento della produttività o l'incremento dei corsi azionari) e gli indicatori del capitale intangibile.

La differenza tra l'uso interno ed esterno del modello risiede nel livello di dettaglio degli indici utilizzati: maggiore per l'analisi delle unità di *business* utili per il *management*, minore e con misure aggregate per gli utilizzatori esterni.

Non essendo possibile trovare degli indicatori che risultino adatti a tutte le aziende e a tutti i tipi di *business*, Lev propone un modello abbastanza trasversale. È chiaro che, per esempio, se un'impresa decide di non brevettare, non potrà fornire informazioni in merito a quelle attività. Una volta identificati degli indicatori utili a descrivere i diversi fattori riportati nella matrice si otterrà un quadro della situazione aziendale. Ogni quadrante della matrice può contenere una molteplicità di indicatori e per questo il modello risulta spesso poco intuitivo ed efficace per i confronti tra aziende.

Uno dei principali vantaggi portati dallo sviluppo della *Value Chain Scoreboard* è l'approccio, insito nella sua stessa struttura, all'innovazione e allo sviluppo ovvero i principali *driver* per la crescita.

I punti di debolezza di questa metodologia sono la consueta soggettività nell'allocazione di alcuni indicatori in uno specifico contesto anziché in un altro e la mancanza di criteri generali per facilitare all'utente la comprensione dei risultati.

2.6. Metodi Asiatici

2.6.1. National Intellectual Capital Index (Bontis, 2002; Stati Arabi)

Il *National IC Index* rappresenta una versione modificata di *Skandia Navigator* atta a valutare il CI delle nazioni. Il metodo è stato sviluppato esplicitamente per la misurazione del CI degli Stati Arabi.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Secondo l'autore, la teoria del CI e le sue discipline di accompagnamento, i costrutti e le misure, sono stati inizialmente sviluppati utilizzando l'azienda come livello focale di analisi. I teorici presto hanno estrapolato il livello concettuale iniziale per includere anche le nazioni. Malhotra (2001) sostiene che i leader delle economie nazionali stanno cercando di trovare un metodo affidabile per la valutazione delle attività di conoscenza per capire la loro relazione con i risultati futuri. L'aspettativa nel trovare misure affidabili degli *asset* di conoscenza risiede nel fatto che tali misure possono aiutare i governi a gestire meglio le risorse intangibili che da sempre determinano il successo delle loro economie. La chiave per la determinazione di tali fattori di successo è la comprensione dei rapporti e delle sinergie che possono aumentare il valore di ogni sotto-componente del CI. Approcciare lo sviluppo economico da un punto di vista della conoscenza, cioè, adottare politiche per aumentare la ricchezza intellettuale di una nazione, può migliorare la vita delle persone in una miriade di modi oltre che assicurare redditi più elevati.

Il capitale intellettuale di una nazione include il valore nascosto delle persone, delle imprese, delle istituzioni, delle comunità e delle regioni che sono le fonti attuali e potenziali per la creazione di ricchezza. Questi valori nascosti sono le radici per il nutrimento e lo sviluppo del benessere futuro.

A questo scopo, l'autore afferma che è indispensabile disporre di un sistema di mappatura per descrivere il CI delle nazioni e tenerne conto sistematicamente e seguirne l'evoluzione. Il sistema utilizzato per rilevare le statistiche e descrivere i costrutti del CI nazionale può essere presentato con una forma modificata di IC Navigator per le nazioni. Questo quadro è quindi composto dai cinque campi della creazione del valore proposti da Edvinsson e Malone nel loro modello, alcuni di essi sono però rivisti allo scopo di innalzare il livello d'analisi alla nazione:

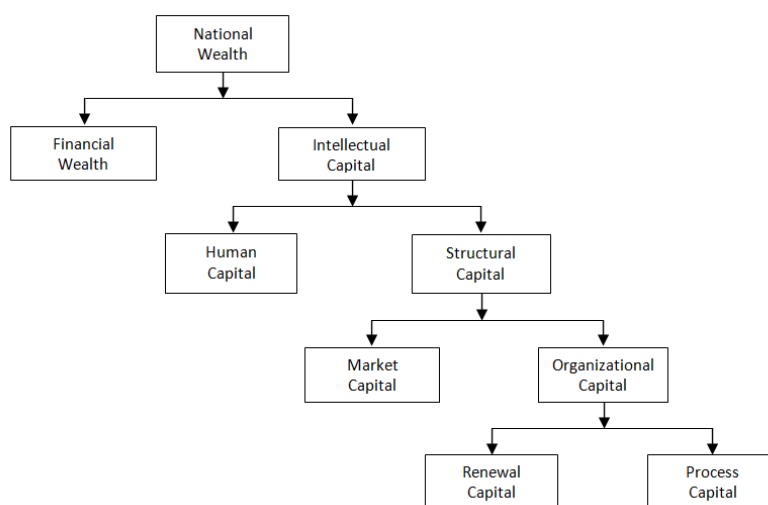


Figura 2-28 I blocchi di costruzione del *National Wealth*

I seguenti costrutti sono stati trasformati da una prospettiva a livello di impresa ad una a livello nazionale: il valore di mercato (*market value*) è ora ricchezza nazionale (*national wealth*), il capitale finanziario (*financial capital*) diventa la ricchezza finanziaria (*financial wealth*), il capitale relazionale (*customer capital*) è ora capitale del mercato (*market capital*), il capitale di innovazione (*innovation capital*) diventa capitale di rinnovamento (*renewal capital*).

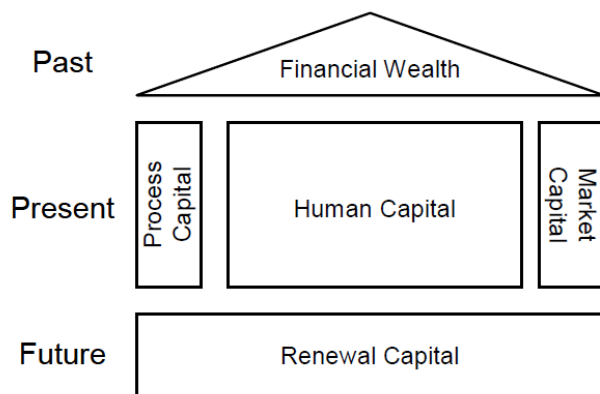


Figura 2-29 Il CI della nazione secondo la metafora della casa

L'autore suggerisce la metafora della casa per definire il CI delle nazioni: le fondamenta della casa rispecchiano l'innovazione dell'organizzazione, che è la fonte di crescita e di ricchezza futura. La ricchezza finanziaria costituisce il tetto della casa e riflette la storia della nazione e le conquiste del passato, che non necessariamente hanno relazione con i risultati futuri. È

in soffitta, dove sono archiviati dati contabili. Le colonne di sostegno rappresentano il capitale di processo di mercato, e sono le aree sulle quali le correnti attività della nazione sono basate. Il capitale di rinnovamento, che si trova nelle fondamenta della casa, misura quanto la nazione si prepara per il futuro. Il capitale umano, che si trova nel centro della casa, interagisce con tutti i diversi punti focali. Il capitale umano è il cuore della ricchezza intellettuale di una nazione. Il beneficio dato dal reporting del CI nazionale può essere descritto come il guardare al futuro da un punto di vista olistico, invece di guardare indietro vedendo solo parti della realtà (Edvinsson e Grafström, 1998). È importante notare, tuttavia, che questi costrutti sono collegati dinamicamente insieme e che questa metafora statica è una limitazione.

Bontis afferma che solo due paesi hanno esaminato lo sviluppo del proprio CI: Svezia (Rembe, 1999) e Israele (Pasher, 1999).

Il rapporto intitolato *Invest in Sweden* esamina una serie di parametri per misurare il benessere intellettuale della nazione. Iniziative successive si sono sviluppate da questa prima valutazione, tra cui la pubblicazione del rapporto intitolato *Welfare and Security* (Jarehov, Stenfelt ed Ericsson, 1999). Quest'analisi utilizza i seguenti parametri per delineare un piano strategico per le future generazioni della Svezia: capitale umano (qualità della vita, l'aspettativa di vita media, tasso di sopravvivenza infantile, il fumo, l'istruzione, il livello di istruzione degli immigrati, il tasso di criminalità e il tasso di vecchiaia); capitale di mercato (turismo, l'onestà, equilibrio dei

2. Misurare gli Asset Intangibili

servizio, il commerciale); capitale di processo (le organizzazioni produttrici di servizi, la qualità della gestione, le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, la sicurezza stradale) e il capitale di rinnovamento (R&D, l'imprenditorialità, il numero di giovani in Svezia).

La valutazione del CI della nazione di Israele è stata modellata dopo la Svezia e usa metriche simili.

Israele è stato classificato come una nazione industrializzata nell'aprile 1997. Dal 1950, l'economia israeliana è cresciuta rapidamente con una conseguente significativa crescita pro capite e un aumento esponenziale del numero di imprese start-up nel campo hi-tech. Questi sviluppi si sono verificati nonostante le guerre periodiche che hanno influenzato l'economia della regione (Malhotra, 2000). La relazione di Pasher (1999) mette in luce molti aspetti del CI antecedente che hanno portato a tale crescita.

Nel modello proposto da Bontis vengono ripresi i blocchi del modello *Navigator* di Edvinsson e Malone e gli indici vengono rivisti attraverso una più ampia prospettiva:

➤ Capitale Umano: educazione (primaria, secondaria e terziaria), qualità dell'educazione, accessibilità all'educazione, tecnologie usate per l'educazione, alfabetizzazione, apprendimento permanente e sviluppo, spese per l'istruzione. Vengono individuate per questo blocco 7 metriche che comporranno il *National Human Capital Index (NHCI)*: tasso di alfabetizzazione, numero di scuole terziarie pro capite, percentuale di insegnanti di scuola primaria con le qualifiche richieste, numero di studenti universitari pro capite, numero di laureati pro capite, percentuale di maschi assunti con qualifica di 1° grado, percentuale di femmine assunte con qualifica di 1° grado.

➤ Capitale di Processo: progresso tecnologico, investimenti in tecnologia, sviluppo tecnologico (principali linee telefoniche, telefoni cellulari, diffusione dei mass-media, possesso di computer, connettività ed accesso ad Internet. Per quest'area vengono definiti 8 indici che, combinati, andranno a comporre il *National Process Capital Index (NPCI)*: linee telefoniche pro capite, *personal computers* pro capite, *internet hosts* pro capite, utilizzatori internet pro capite, telefoni cellulari pro capite, ricevitori radio pro capite, set televisivi pro capite, numero di giornali circolanti pro capite.

➤ Capitale di Mercato: commercio internazionale (esportazione di libri e periodici, esportazione di high-tech), eventi sportivi, meeting internazionali, "fuga di cervelli", brevetti e royalties. Da questi verrà definito il *National Market Capital Index (NMCI)* dato dalla combinazione di 3 indici: esportazione di tecnologie high-tech calcolata come percentuale del PIL, numero di brevetti garantiti da enti di certificazione pro capite, numero di meeting ospitati pro capite.

➤ Capitale di Rinnovamento: R&D, libri e pubblicazioni, spesa in R&D, rapporto docente-studenti, studenti all'estero, studenti di scienze ed ingegneria, spesa pubblica per l'istruzione. In questo caso il *National Renewal Capital Index (NRCI)* viene calcolato per mezzo di 7 metriche: importazione di libri (calcolata come percentuale del PIL), importazione di periodici (calcolata come percentuale del PIL), spesa totale in R&D calcolata come percentuale del PIL, numero di dipendenti ministeriali in materia di R&D pro capite, numero di personale universitario in materia di R&D pro capite, spesa per la scuola terziaria calcolata come percentuale del finanziamento dell'istruzione pubblica.

Una volta che i quattro sub-indici del CI nazionale sono stati calcolati, vengono combinati per formare il *National IC Index (NICI)*.

L'autore stesso sottolinea che gli indici individuati non sono esaustivi e che l'analisi effettuata consiste in un esercizio di esplorazione audace ma necessario. Sarebbe necessario un set più completo di paesi con i relativi dati di accompagnamento perché il *National IC Index* venisse formalmente convalidato.

In una sessione separata, Bontis indaga anche quali sono le interrelazioni tra le variabili indipendenti capitale nazionale umano, capitale nazionale di processo, capitale nazionale di mercato, capitale nazionale di rinnovamento e la variabile dipendente capitale nazionale finanziario arrivando alla seguente conclusione: "Il capitale umano è il presupposto fondamentale per la ricchezza intellettuale di una nazione. Come i cittadini di una nazione codificano le proprie conoscenze nei sistemi e nei processi di un paese, questi beni capitali strutturali possono poi essere rinnovato per il futuro, investendo in ricerca e sviluppo. Un ciclo di feedback sviluppa ulteriormente il capitale umano della nazione. Eventualmente, la base di conoscenza codificata della nazione può essere commercializzata all'interno delle economie globali e nazionali. Come il capitale umano si sviluppa continuamente, la capacità di una nazione di commercializzare la sua ricchezza intellettuale si tradurrà in una maggiore benessere finanziario" (Bontis, 2002).

Infine l'autore afferma che lo sviluppo del CI di una nazione richiede l'applicazione di uno sforzo concertato nello sviluppo delle risorse umane, di processo, di mercato, e del capitale di rinnovamento. Ogni componente del CI ha caratteristiche distinte e quindi le azioni da intraprendere sono specifiche per ogni componente.

Particolare attenzione deve essere data alla misurazione e il monitoraggio dei parametri principali del capitale. Attraverso un efficace monitoraggio delle metriche chiave del capitale, il progresso di una nazione può essere misurata e le strategie adeguate agli obiettivi. Per questo

2. Misurare gli Asset Intangibili

il monitoraggio di verifica, i dati metrici devono essere complete, accurati e aggiornati. Senza questo controllo, i risultati delle politiche e dei programmi rimarranno sconosciute.

Inoltre, quando si sviluppano politiche e strategie per ogni componente, è possibile sfruttare la ricchezza della conoscenza globale: le migliori pratiche di ogni componente adottate da paesi anche lontani possono essere studiate.

2.6.2. *Strategic Technology Roadmap (METI, 2007; Giappone)*

Il Ministero dell'Economia, del Commercio e dell'Industria del Giappone (METI) ha formulato e rivisto la *Strategic Technology Roadmap (STR)* con l'obiettivo di fornire un'infrastruttura nazionale aggiornata per la gestione strategica della R&D.

La STR è composta da:

- 1) Lo "Scenario per la Diffusione" che include le linee di condotta che si dovrebbero seguire in modo da fornire al pubblico i risultati delle attività di R&D di prodotti e servizi.
- 2) La "Panoramica Tecnologica" in cui le tecnologie prioritarie critiche sono descritte. Vengono anche descritte le sfide tecnologiche e le funzioni desiderate al fine di soddisfare le esigenze del mercato e sociali.
- 3) La "Roadmap", ossia la tabella di marcia in cui il miglioramento e il progresso delle tecnologie generate dalla R&D e il miglioramento delle funzioni desiderate sono inseriti in una linea del tempo come pietre miliari. Inoltre, viene allegata una sintesi contenente le idee principali.

La mappa è organizzata sistematicamente e strategicamente con un'enorme quantità di informazioni tecniche relative alla tecnologia industriale. Gli autori credono che sarà di beneficio in termini di fornitura di informazioni per l'industria e per i relativi gruppi scientifici, per portare alla luce nuove ricerche e sviluppi su temi di ingegneria e per la creazione continua di nuove proprietà intellettuali. Un totale di circa 550 membri provenienti da istituzioni industriali, accademiche e pubbliche sono stati coinvolti per studiare e discutere la STR.

I principali obiettivi della STR sono i seguenti:

- 1) Cerca la comprensione del pubblico, fornendo una spiegazione della prospettiva, dei dettagli, e delle realizzazioni di degli investimenti di R&D.
- 2) Capisce le tendenze tecnologiche e di mercato, dà priorità alle tecnologie critiche, e sviluppa politiche e infrastrutture per la pianificazione di progetti di R&D.
- 3) Promuove alleanze intersettoriali e interindustriali, *technology fusion* e l'implementazione coordinata di politiche pertinenti.
- 4) Assembla la forza globale di industrie, del mondo accademico e delle istituzioni pubbliche.

In Giappone, ora, molte aziende ed istituzioni utilizzano la STR e abbracciano la propria *roadmap* delle attività come mezzo di comunicazione all'esterno e all'interno di progetti interdisciplinari di ricerca e sviluppo. Alcune piccole e medie imprese citano la STR per la propria tabella di marcia di *business* strategici. La STR è indicata nel processo di discussione dei progetti concreti di R&D in molti modi, non solo per valutare lo stato di avanzamento dei progetti specifici, ma anche per discutere la futura espansione della domanda, ecc. Inoltre, il processo di definizione della STR è un *tool* di grande valore per alimentare la comunicazione in vari modi: tra i ricercatori, tra ricercatori e uomini d'affari, tra i diversi giocatori della catena del valore, tra scienziati e ingegneri, ecc. Citando le parole del METI, la *Roadmapping Technology* non è una "bacchetta magica" del meccanismo di innovazione, ma molte persone nel settore della gestione della R&D sono ora consapevoli della sua utilità ed efficacia se correttamente sviluppata e utilizzata.

2.6.3. Knowledge Navigator Model (Hsieh, B. Lin e C. Lin, Taiwan; 2008)

Il modello presentato dagli autori è un modello di maturità. Essenzialmente, questi modelli descrivono lo sviluppo di una società nel tempo. I modelli di maturità sono una naturale applicazione dell'approccio del ciclo di vita. Ogni entità si sviluppa attraverso le fasi di maturità nel tempo fino a raggiungere il livello più alto. Secondo gli autori, un modello di maturità del KM (Knowledge Management):

- Permette alle aziende con progetti di KM in atto di fare una valutazione olistica di queste attività di KM, e quindi sistematicamente comprendere la posizione corrente del KM o, più esattamente, identificare le barriere che devono essere superate, azionare adattamenti ragionevoli, e determinare il fabbisogno di risorse per raggiungere il livello successivo maturità.
- Fornisce a quelle aziende che intendono avviare progetti di KM delle linee guida all'implementazione, rendendole consapevoli del potenziale presente, e determinando l'appropriato punto di partenza, le fasi di realizzazione, e le risorse necessarie per guidare lo sviluppo aziendale a lungo termine.
- Fornisce alle aziende e alle persone interessate al KM una visione olistica del KM, quindi facilita comunicazione fruttuosa e una migliore comprensione reciproca dei diversi punti di vista sulla natura di KM, sui problemi del KM e sulle potenziali soluzioni.

Quindi, un completo modello di maturità del KM è necessario per l'identificazione, la valutazione e lo sviluppo del KM. Tuttavia, gli autori, negli attuali modelli, lamentano la mancanza di un quadro di valutazione con elementi e procedure dettagliati che possano essere facilmente ottenuti e pienamente compresi da professionisti e ricercatori.

2. Misurare gli Asset Intangibili

Per ovviare a queste limitazioni, lo studio sviluppa un approccio globale che chiamato *Knowledge Navigator Model (KNM)*. Questo modello definisce cinque livelli di maturità del KM:

➤ Livello I: fase caotica della conoscenza. Le organizzazioni non hanno processi formali per un uso efficace della conoscenza organizzativa. La conoscenza organizzativa è frammentata e rimane nella testa del personale. Individualmente si possono possedere ampie conoscenze ma non si sa come sfruttarle in modo strutturato al fine di trarre vantaggi di *business*.

➤ Livello II: fase di coscienza della conoscenza. Una definizione pratica del KM è contemplata all'interno dell'organizzazione e viene considerata a sua applicabilità. I processi organizzativi sono in parte descritti come ambiti del KM e, in virtù di idee dei singoli "pionieri del KM", progetti pilota sulla KM emergono

➤ Livello III: fase del KM. L'obiettivo di questo livello è quello di fornire la prova del valore di *business* del KM conducendo formalmente programmi di KM attuando le lezioni apprese che possono essere trasferite e utilizzate per aiutare l'organizzazione ad implementare meglio il KM su scala più ampia e in espansione

➤ Livello IV: fase avanzata del KM. Un piano strategico orientato avanzato e standardizzato sul tema del KM è la caratteristica del livello IV. I *manager* sono in grado di sfruttare le conoscenze da tutti i punti di contatto dell'organizzazione e di realizzare i benefici di *business* che da queste conoscenze provengono

➤ Livello V: fase di integrazione del KM. Un'organizzazione di livello V ha sviluppato le capacità di adattarsi in modo flessibile al fine di soddisfare le nuove esigenze nel KM o qualsiasi iniziativa commerciale senza perdere livelli di maturità. Queste abilità sono date dall'integrazione e la fusione di conoscenze interne, esterne, già esistenti e *up-to-date* connesse all'impresa in materia prodotti, servizi, processi operativi, e discipline di gestione

Il modello proposto rappresenta uno strumento nuovo il cui *layout* è chiaramente delineato da un livello superiore di costrutti di valutazione ad elementi di valutazione di livello inferiore.

La raccolta dei dati e l'analisi sono basate su misure qualitative utilizzando dati forniti da professionisti, studiosi, consulenti del KM, studenti del KM, e funzionari del governo di Taiwan.

Il KNM comprende due *framework*: valutazione e calcolo. Il compito principale del processo di valutazione è raccogliere le preferenze degli utenti per gli oggetti di valutazione, mentre quello del processo di calcolo è quello di contare i punteggi di valutazione e di ottenere il livello di maturità del KM.

Metodi di ricerca qualitativa, tra cui una revisione della letteratura, approfondite interviste, focus group e analisi dei contenuti, sono state condotte per costruire il quadro di valutazione del KNM.

I risultati della ricerca hanno portato alla definizione dei cinque stadi della conoscenza esposti sopra e all'individuazione dei tre aspetti del KNM: 3 obiettivi di gestione, 68 indicatori del KM e 16 aree chiave (*key area, KA*). I tre obiettivi di gestione di processo includono Cultura, Processi di KM e IT e sono importanti determinanti nell'attuazione del KM. Il loro contenuto è mostrato in Figura 2-30.

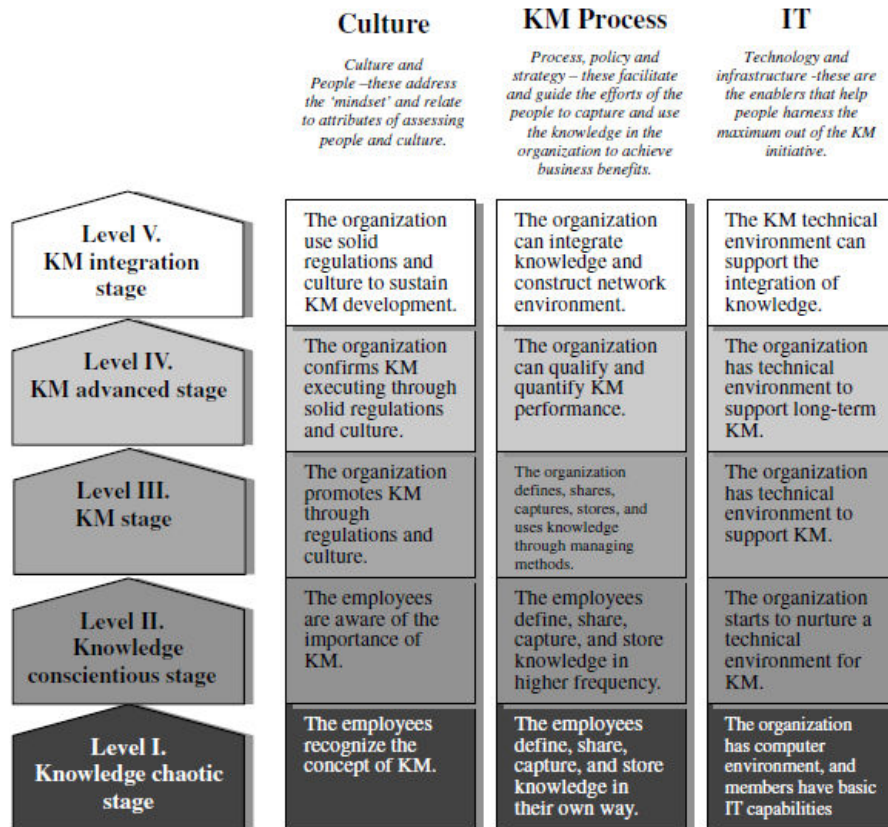


Figura 2-30 I 5 livelli di maturità del KN e i 3 obiettivi di gestione per lo sviluppo del KM

Le 68 attività di KM rappresentano quelle attività o pratiche che promuovono direttamente o indirettamente l'implementazione KM. Ogni attività di KM appartiene ad un corrispondente obiettivo di gestione, ad un livello di maturità, e ad un'area chiave. Un'area chiave (KA) è un insieme di attività correlate al KM facenti parte di una determinata area e una volta attuate collettivamente, soddisfano una serie di obiettivi ritenuti importanti per il miglioramento di quell'area. Tuttavia, si nota che il numero di queste attività è difficile da definire e che queste attività sono interconnesse tra loro in modo complesso come si può vedere dalla schematizzazione che segue.

Pertanto, seguendo le opinioni dei *focus group*, le attività di KM dirette rimangono, mentre le attività indirette di KM vengono omesse dal modello. L'unica eccezione è data dalle attività di KM indirette con i riferimenti rilevanti nella teoria o pratica, queste attività vengono considerate. Di conseguenza, ogni KA ha da 1 ad 11 attività di KM.

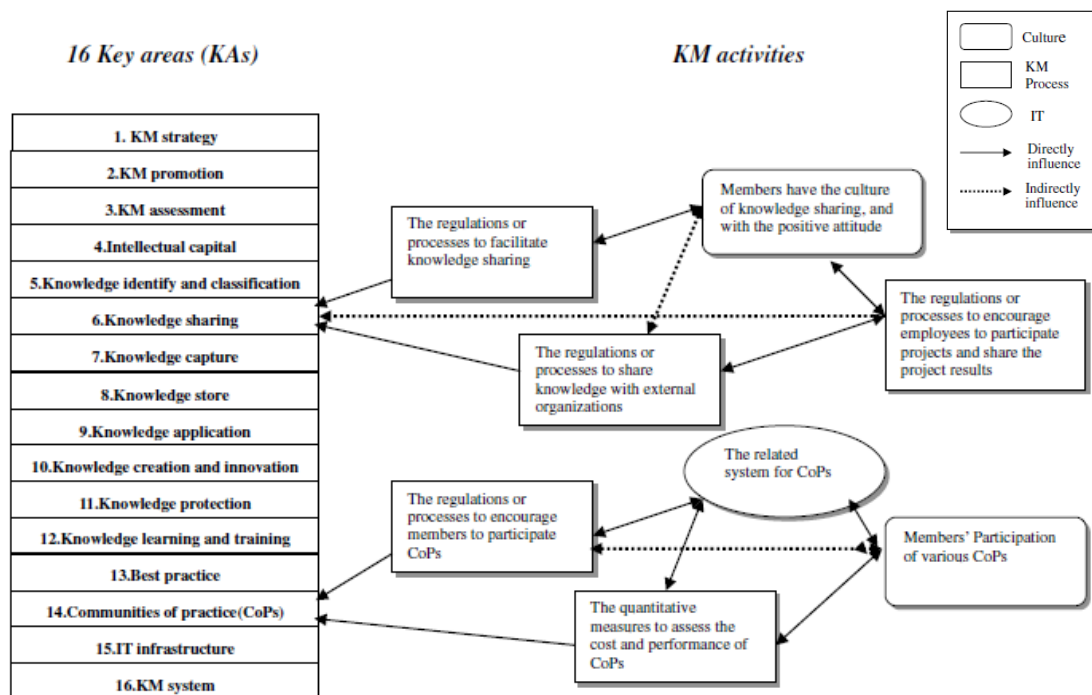


Figura 2-31 Interconnessione tra le attività del KM e loro relazione con le *key area*

Il processo di calcolo del KNM consiste di quattro step:

- Step 1: Calcolo della somma di ogni elemento di valutazione per ogni obiettivo di gestione per ottenere i punteggi dei tre obiettivi di gestione di valutazione. Il punteggio del singolo obiettivo di gestione è ottenuto in maniera indipendente.
- Step 2: Confrontare il punteggio di ciascun obiettivo di gestione con gli intervalli di punteggio per decidere il livello di maturità di ognuno. Ogni livello di maturità dei singoli obiettivi di gestione ha un corrispondente intervallo di punteggi. Gli intervalli di punteggio sono utilizzati per differenziare i livelli di maturità. In questo studio, due sotto fasi sono utilizzate per ottenere queste gamme di punteggio. Prima, sulla base dei punteggi degli obiettivi di gestione, la *cluster analysis* è applicata alle osservazioni di gruppo in modo che ogni cluster (ognuno rappresentante uno dei cinque livelli di maturità) sia il più omogeneo possibile rispetto alle variabili di raggruppamento (Sharma, 1996). Successivamente, sulla base del profilo dei dati dei cinque gruppi (livelli) ottenuti utilizzando la *cluster analysis*, i *focus group* saranno tenuti a discutere e decidere il livello di appartenenza di ciascun obiettivo di gestione.
- Step 3: Combinare i punteggi dei tre obiettivi di gestione in un punteggio complessivo. Il punteggio combinato complessivo può essere ottenuto attraverso due metodi: utilizzando la media pesata dei tre punteggi o utilizzando il punteggio del componente principale individuato con la *Principal Components Analysis* (tecnica che permette la costruzione di una nuova variabile che è componente lineare di quelle originali).

- Step 4: Confrontare il punteggio combinato ottenuto con gli intervalli di punteggio (la cui costruzione è riportata nello step 2) per ottenere il livello di maturità dell'obiettivo di gestione combinato (livello di maturità generale del KM).

Per illustrare l'applicabilità del modello KNM ed ottenere la versione iniziale degli intervalli di punteggio, sono stati condotti 30 casi studio.

Una schematizzazione sintetica ed intuitiva del processo del modello viene riportata di seguito.

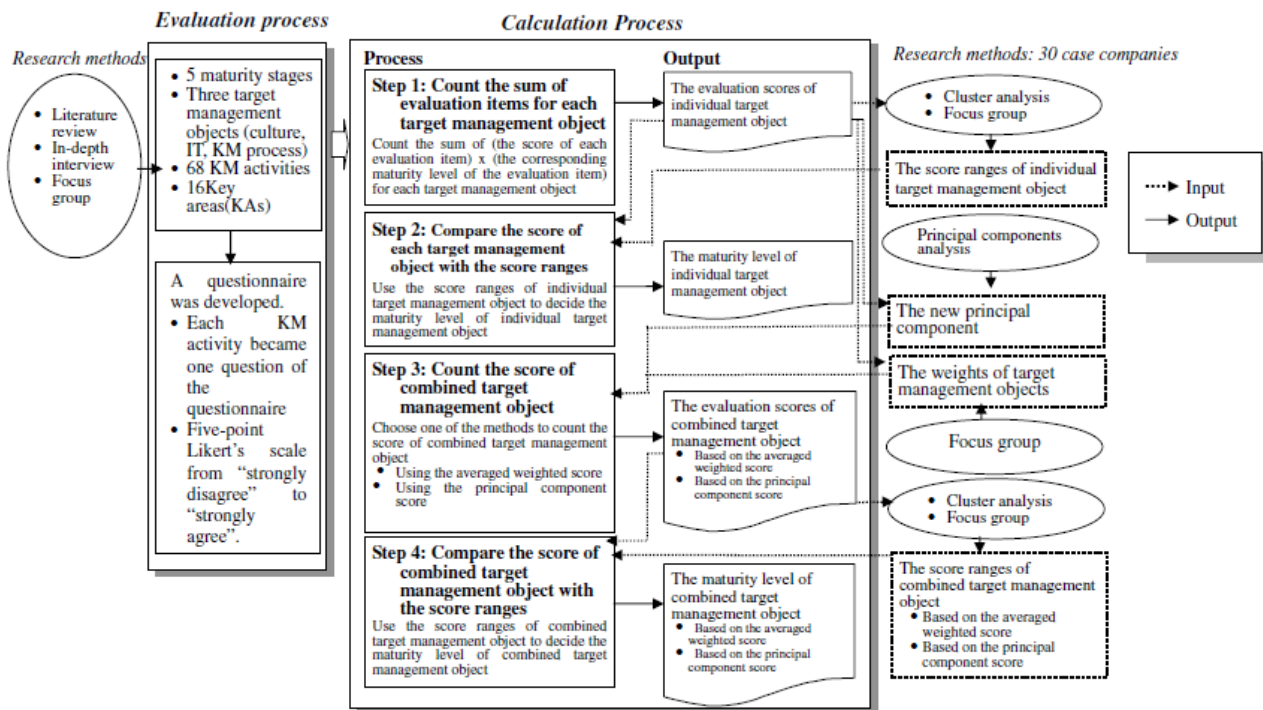


Figura 2-32 Schema generale del Knowledge Navigator Model

I benefici presentati dagli autori nell'utilizzo del modello KNM sono di riassunti sotto:

- Fornisce un quadro completo con cinque livelli di maturità per la navigazione nel KM. Questi livelli di maturità sono chiaramente descritti. Il quadro di valutazione è uno strumento sistematico e strutturato e copre le più ampie vedute pratiche di KM nonostante venga presentato in una struttura concisa. L'applicazione di questo strumento generalmente porta alla comprensione e l'apprezzamento di uno sviluppo graduale e integrale del KM. I risultati di misurazione del livello di maturità del KM potrebbero essere presentati nel suo insieme o in modo indipendente utilizzando i tre oggetti di gestione di destinazione: cultura, processo di KM e IT.
- Fornisce un calcolo basato su algoritmi di precisione nel determinare il livello di maturità KM, cosa che non viene proposta in studi precedenti. L'applicabilità del calcolo è stata statisticamente approvata nello studio.
- È progettato come un semplice strumento di auto-valutazione.

2. Misurare gli Asset Intangibili

2.7. Metodi a confronto

È utile a questo punto la presentazione di un sintetico schema di confronto dei metodi esposti. Ciascuno di essi è stato valutato in base ai seguenti criteri: componenti del CI identificate, aree d'analisi, numero di indicatori utilizzati, tipo di scala utilizzata per la valutazione degli indicatori, livello di completezza nell'analisi delle diverse componenti del CI, possibilità di effettuare un *benchmarking* con altre imprese e livello di soggettività coinvolta nell'identificazione e valutazione degli *asset* intangibili e nell'interpretazione dei risultati.

Le valutazioni qualitative dei metodi sono state condotte in base ai seguenti criteri:

COMPLETEZZA	BENCHMARKING	SOGGETTIVITÀ	
		IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE	INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI
✓ Il modello prende in analisi tutte le componenti del CI dell'impresa	✓ È possibile il confronto con altre aziende	✓ Il modello non risente della soggettività dell'analista nell'identificazione e nella valutazione degli asset	✓ Il modello non risente della soggettività dell'analista nel processo di interpretazione dei risultati
⚠ Alcune componenti del CI non vengono analizzate	⚠ Il confronto con altre aziende non è contemplato, non rientra tra gli obiettivi del modello	⚠ Non vengono specificati i metodi di identificazione e valutazione degli asset	⚠ Non viene specificato il processo di interpretazione dei risultati
✗ Il modello presenta lacune e mancanze nell'analisi delle componenti del CI	✗ Il confronto con altre aziende non è possibile	✗ Il modello è pesantemente influenzato dalla soggettività dell'analista nell'identificazione e nella valutazione degli asset	✗ Il modello è pesantemente influenzato dalla soggettività dell'analista nel processo di interpretazione dei risultati

METODO	COMPONENTI DEL CI	AREE ANALIZZATE	N° INDICATORI UTILIZZATI	SCALA UTILIZZATA PER LA MISURA DEGLI INDICATORI	COMPLETEZZA	BENCHMARKING	SOGGETTIVITÀ	
The Invisible Balance Sheet (IBS)	- Capitale Individuale - Capitale Strutturale	- know-how; - stabilità del business; - stabilità finanziaria	35	ND	⚠	✗	✗	Identificazione e valutazione
							✗	Interpretazione dei risultati
Holistic Accounts	- Capitale Umano - Capitale Strutturale	- valori e management; - processi strategici; - costruzione di competenze; - innovazione - valutazione progetti; - soddisfazione dei clienti; - soddisfazione dei dipendenti; - immagine aziendale; - alleanze/partnership; - risultati finanziari	ND	- Scala Likert	✓	⚠	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
Balanced Scorecard	- Capitale cliente - Capitale dei processi interni - Capitale d'innovazione e apprendimento	- soddisfazione dei clienti; - processi di creazione del valore; - miglioramento attraverso l'apprendimento - livello di formazione del personale	ND	- scala Likert - dati puntuali - ponderazioni	✓	✗	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
IC Audit Model	- Capitale di mercato - Capitale umano - Capitale di proprietà intellettuale - capitale strutturale	- nome e brand; - clienti; - collaborazioni; - brevetti, copyright e segreti commerciali; - competenze del personale ed educazione; - filodofia manageriale; - cultura aziendale; - sistemi IT	178	ND	✓	✗	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
IC-Index	- Capitale Umano - Capitale Strutturale	- strategia dell'impresa; - caratteristiche del business; - processi quotidiani; - relazioni con clienti e altri stakeholder;	ND	- scala Likert - dati puntuali - ponderazioni	✓	✓	✗	Identificazione e valutazione
							✗	Interpretazione dei risultati
Skandia Navigator	- Capitale Umano - Capitale Strutturale	- risultati finanziari; - relazioni con clienti e altri stakeholder; - capitale umano; - processi, struttura organizzativa - innovazione e sviluppo	164	- scala Likert - dati puntuali - ponderazioni	✓	✓	✓	Identificazione e valutazione
							⚠	Interpretazione dei risultati

2. Misurare gli Asset Intangibili

METODO	COMPONENTI DEL CI	AREE ANALIZZATE	N° INDICATORI UTILIZZATI	SCALA UTILIZZATA PER LA MISURA DEGLI INDICATORI	COMPLETEZZA	BENCHMARKING	SOGGETTIVITÀ	
Intangible Asset Monitor (IAM)	- Capitale interno - Capitale esterno - Capitale individuale	- competenza professionale; - investimenti in IT e R&D; - clienti e mercati;	ND	ND	✓	✗	✓	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
Value Creation Index (VCI)	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- innovazione; - qualità; - relazioni con i clienti: - capacità manageriali; - alleanze; - tecnologia; - brand value; - relazioni con i dipendenti; - questioni ambientali e sociali	ND	- scala Likert - ponderazioni	✓	✓	✓	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
MERITUM	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- conoscenza e competenza del personale; - routine organizzative e procedure; - sistemi informatici e banche dati; - cultura; - clienti e fornitori; - partner di R&D	ND	ND	✓	✗	!	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
IC Benchmarking System (ICBS)	- Le core competencies dell'impresa	- prodotti; - architettura; - alleanze competitive; - innovazione e R&D; - leadership; - competenze di base; - cultura	ND	- scala Likert - rapporto sull'ottimo	✓	✓	✗	Identificazione e valutazione
							✗	Interpretazione dei risultati
Inclusive Value Methodology (IVM)	- Capitale Umano - Capitale Strutturale	- efficacia interna (manageriale, operativa, affidabilità, etica ...) - efficacia esterna (prodotti e servizi, customer satisfaction, PR ...) - riconoscimenti (relazioni con stakeholder, brand, reputazione,	ND	- scala Likert - ponderazioni	✓	✗	✗	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
IC Statement (Danish Guidelines)	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- dipendenti; - clienti; - processi; - tecnologia	ND	- Scala Likert	✓	!	✗	Identificazione e valutazione
							✗	Interpretazione dei risultati
Value Chain Scoreboard (VCS)	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- rinnovamento interno; - competenze acquisite; - creazione di reti; - proprietà intellettuale; - fattibilità tecnologica; - internet; - clienti; - performance; - prospettiva di crescita	30	- dati puntuali;	✓	✓	✗	Identificazione e valutazione
							✗	Interpretazione dei risultati
IC Dynamic Value (IC-dVAL)	- Capitale umano - Capitale di innovazione - Capitale sociale - Capitale strutturale - Capitale relazionale	- risorse e competenze; - processi; - output	25	- benchmarking - rapporto sull'ottimo	✓	✓	✓	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
National Intellectual Capital Index	- Capitale umano - Capitale di mercato - Capitale di processo - Capitale di rinnovamento	- educazione; - progresso tecnologico ed investimenti in tecnologia; - commercio internazionale, eventi internazionali; - spesa in R&D; - studenti all'estero	25	- dati puntuali	!	✓	✓	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
IC Rating	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- proprietà intellettuale; - processi; - management e impiegati; - network e alleanze; - reputazione e brand; - clienti	> 200	- Scala Likert	✓	✓	✗	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati
MAGIC	- Capitale umano - Capitale organizzativo - Capitale di mercato - Capitale dell'innovazione	- abilità e competenze del personale; - infrastruttura aziendale e processi organizzativi; - interazioni con l'esterno (clienti, partner, fornitori, altri stakeholder);	ND	ND	✓	!	!	Identificazione e valutazione
							!	Interpretazione dei risultati

2. Misurare gli Asset Intangibili

METODO	COMPONENTI DEL CI	AREE ANALIZZATE	N° INDICATORI UTILIZZATI	SCALA UTILIZZATA PER LA MISURA DEGLI INDICATORI	COMPLETEZZA	BENCHMARKING	SOGGETTIVITÀ	
Modello AIAF	- Capitale relazionale - Capitale umano - Capitale strutturale - Strategia	- brand; - canali distributivi; - posizione di mercato; - know-how, esperienza, competenze; - innovazione e tecnologia; - strutture organizzative e sistemi gestionali	31	- dati puntuali; - scala Likert	✓	✗	⚠	Identificazione e valutazione
							⚠	Interpretazione dei risultati
Business IQ	- Capitale relazionale - Capitale umano	- identità; - energia; - conoscenza; - reputazione	24	- Scala Likert	✗	✗	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
Knowledge Assets Value Creation Map (KAVCM)	- Capitale stakeholder - Capitale strutturale	- relazioni con gli stakeholder; - capitale umano; - capitale fisico; - cultura; - routine e processi; - proprietà intellettuale	ND	ND	✓	✗	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati
Wissensbilanz	- Capitale Umano - Capitale Strutturale - Capitale Relazionale	- qualificazione del personale; - relazioni con i clienti; - relazioni con gli shareholder; - innovazione; - motivazione del personale; - management skill;	ND	- Scala Likert	✓	✗	✗	Identificazione e valutazione
							⚠	Interpretazione dei risultati
Strategic Technology Roadmap (STR)	ND	- R&D	ND	ND	✗	✗	⚠	Identificazione e valutazione
							⚠	Interpretazione dei risultati
Knowledge Navigator Model (KNM)	- Cultura - Processi, strategie e policy - Tecnologia e infrastruttura	- cultura aziendale e del personale; - processi e strategie aziendali; - sistemi IT e pratiche di gestione	68	- scala Likert - ponderazioni	⚠	✓	✗	Identificazione e valutazione
							✓	Interpretazione dei risultati

Figura 2-33 Schema generale di confronto dei metodi esposti

Alcuni dei metodi esposti non mettono in evidenza tutte le componenti del CI, ad esempio il metodo Business IQ valuta il coinvolgimento e l'entusiasmo di impiegati e clienti tralasciando altre componenti del CI quali le competenze e la qualifica del personale, le relazioni con i fornitori e gli *stakeholder*, le infrastrutture e i sistemi IT aziendali; nel modello Strategic Technology Roadmap viene valutata la gestione strategica della R&D e non vengono evidenziati altri aspetti del CI come il *know-how*, la reputazione aziendale, i marchi e i *brand*, i processi aziendali e le *routine*.

Altri modelli presentano maggior completezza d'indagine nella valutazione degli *asset* intangibili, vengono analizzati quanti più possibili aspetti del CI e il risultato è un quadro più completo del capitale intellettuale posseduto dall'impresa. Va tuttavia sottolineato che questo tipo di analisi risulta complicato e difficile e richiede disponibilità di tempo e di ingenti risorse di cui molte imprese non sono in grado di disporre.

In generale, le aree maggiormente interessate dall'indagine sono quelle inerenti le competenze e la formazione del personale, i processi produttivi e tecnologici con particolare

accento ai processi innovativi, la *customer satisfaction* e le relazioni avviate dall'impresa con l'esterno.

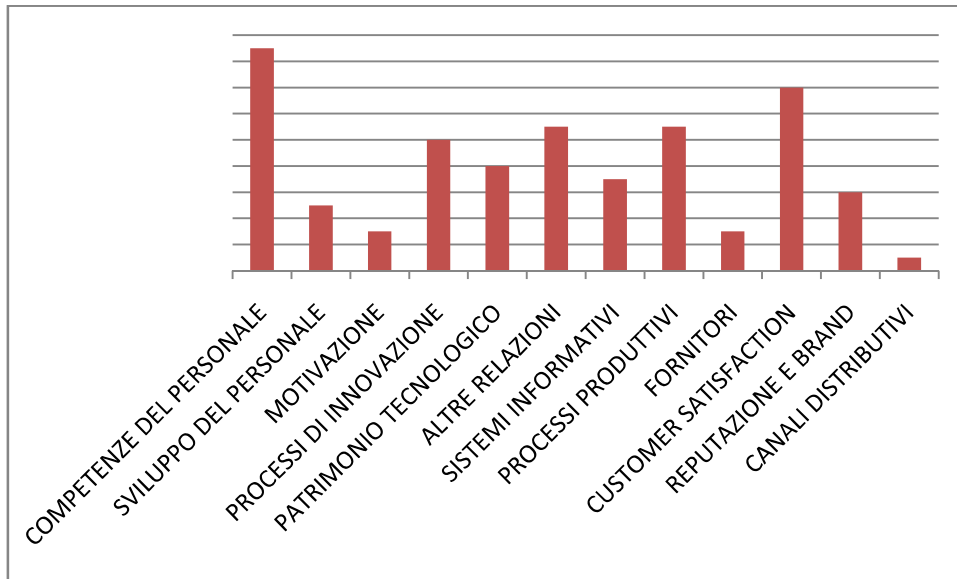


Figura 2-34 Aree del CI analizzate nei metodi esposti

Per quanto riguarda il numero degli indicatori utilizzati, esso varia notevolmente di metodo in metodo. In generale, un elevato numero di indicatori porta ad un'analisi più completa delle diverse aree del CI, tuttavia potrebbero insorgere problemi di ridondanza, indipendenza ed esclusività, e quindi di valutazione.

Essendo la maggior parte degli indicatori di tipo qualitativo, la grande maggioranza dei metodi presentati utilizza come scala per la valutazione la scala Likert: il suo utilizzo permette una loro valutazione numerica, tuttavia porta con sé anche un'inevitabile dose di soggettività che, per quanto possa essere ridotta tramite la formazione di team di valutazione e l'allargamento del gruppo dei soggetti intervistati, non è del tutto eliminabile.

Alcune considerazioni sono necessarie in conclusione a questa rassegna: innanzitutto, non esiste un modello universale (Guthrie and Petty, 2000), ossia un modello adatto a tutte le realtà aziendali perché la scelta deve essere effettuata in base alle specifiche caratteristiche dell'azienda, alle finalità che deve avere e alla situazione contingente dell'impresa e del pubblico a cui è rivolto. Il CI è un elemento connotato alla struttura aziendale e gli elementi che compongono il CI sono peculiari dell'organizzazione.

La scelta del metodo di misurazione più idoneo per l'azienda deve tener conto di alcuni aspetti:

- del livello e del tipo di cultura aziendale in tema di CI;
- del grado di attenzione da parte dei vertici aziendali alle tematiche inerenti gli intangibili;
- all'abilità di mettere in adeguata relazione le caratteristiche dell'azienda con quelle dei possibili metodi di misurazione del CI.

3. Il metodo INNOCAP

La capacità di innovazione è comunemente definita come "la capacità di organizzare e gestire il processo di innovazione" (Tidd & Bessant, 2009). Le basi di conoscenza delle imprese costituiscono un ingrediente importante per la loro capacità di innovazione (Cohen & Levinthal, 1989). Diversi studi hanno inoltre supportato l'ipotesi che le imprese possono acquisire nuove conoscenze attraverso collaborazioni (ad esempio, Arora e Gambardella 1990; Narula, 2004), pertanto, l'obiettivo principale di questo filone di ricerca è stato quello di studiare i modi in cui le imprese possono aumentare la loro capacità di innovazione attraverso l'acquisizione di conoscenze e competenze da aziende partner attraverso collaborazioni (ad esempio, Cavusgil et al, 2003; Narula, 2004; Nonaka, 1991; Iam, 1997; Powell, 1998). È importante notare che la capacità di innovazione si riferisce alla capacità delle imprese di gestire l'intero processo dal momento che il successo dell'innovazione dipende dal successo di tutte le sue fasi (Tidd & Bessant, 2009). Il processo di innovazione è solitamente diviso in quattro fasi (Figura 3-1).

- Cercare: trovare potenziali idee per l'innovazione.
- Selezionare: è il processo di scelta di una particolare idea.
- Implementare: è lo sviluppo dell'idea in un'innovazione concreta (ad esempio il processo di sviluppo del prodotto).
- Catturare: sfruttare i vantaggi di questa idea (ad esempio, convincere la gente a comprare il prodotto).

Tuttavia, è importante notare che questo è un modello semplificato e che l'innovazione implica generalmente complessi *loop* di retroazione tra le fasi (Tidd & Bessant, 2009).

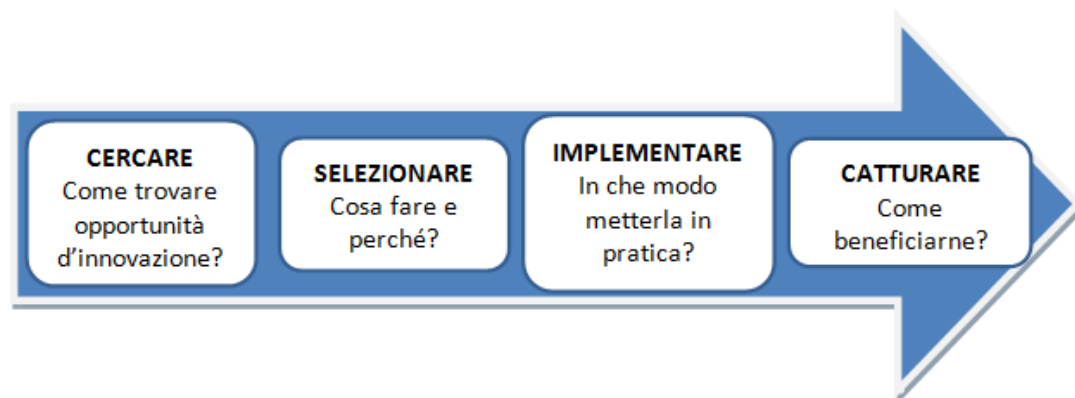


Figura 3-1 Le quattro fasi del processo di innovazione

3. Il metodo INNOCAP

L'importanza della capacità di innovazione è stato affrontato già nel 1954, quando Ducker (1954) dichiara che le imprese devono essere innovative al fine di sopravvivere in un ambiente volatile. Nei mercati odierni, caratterizzati da cicli di vita dei prodotti sempre più brevi, la capacità di innovazione è la chiave per la sopravvivenza e la *performance* organizzativa di lungo termine (Damanpour & Evan, 1984; Han *et al*, 1998; Cavusgil *et al*, 2003; Menon, Chowdury, & Lukas, 2002). Anche l'UE afferma esplicitamente che il rafforzamento della capacità di innovazione attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze è un obiettivo importante (Commissione europea, 2010).

Come anticipato, gli studiosi hanno sostenuto che la conoscenza costituisce un ingrediente principale nella capacità di innovazione delle imprese e che le imprese possono acquisire nuove conoscenze attraverso collaborazioni (Cavusgil *et al*, 2003; Arora e Gambardella, 1990, Adams & Dougherty, 1998; Moorman & Rust, 1999).

Il metodo INNOCAP, INNOvation CAPabilities, vuole indagare e valutare quali sono le componenti intangibili presenti nell'impresa che svolgono l'importante compito di aumentarne il valore di mercato. Se è vero che l'innovazione è diventata il principale *driver* per la crescita competitiva dell'impresa e garantisce la sopravvivenza della stessa nel lungo periodo, allora è anche vero che la conoscenza (in tutte le sue forme) su cui l'innovazione si basa deve sempre più essere presa in considerazione dal *management* e dagli *stakeholders*. Gli *asset* intangibili dell'impresa devono essere riconosciuti e valutati ed il loro sviluppo deve essere un obiettivo chiave del *management* in quanto sono proprio questi *asset* il fulcro da cui l'innovazione (e quindi la sopravvivenza) dell'impresa prende forma.

3.1. Le origini del metodo

Il metodo che si andrà a presentare attinge dalla letteratura esistente alcune sue caratteristiche strutturali ma vuole essere di maggior aiuto per l'analisi degli intangibili nelle PMI molto diffuse in Italia ed in particolar modo nel nord-est del paese.

La metodologia adottata per la sua costruzione e la valutazione degli *asset* intangibili è quella delle *scorecard*, principalmente utilizzata quando l'obiettivo è quello di creare un quadro più completo della salute dell'impresa rispetto alle metriche finanziarie, inoltre questa metodologia può essere facilmente applicata a qualsiasi livello dell'organizzazione.

I metodi di tipo *scorecard* pongono l'accento sull'importanza strategica che le variabili del CI possono fornire ai *manager* e non solo: solo una gestione strategica bilanciata delle variabili che guidano la creazione del valore aziendale, e quindi anche di quelle sottostanti il CI, possono portare l'impresa al successo.

Gli eventi vengono misurati più da vicino e in tal modo il *reporting* è più facile e più accurato di quanto sia possibile con i puri parametri finanziari. Sul piano operativo vengono analizzate le risorse intangibili aziendali e per ognuna di queste si identifica un apposito indicatore/ quoziente utile ai fini gestionali. Viene così a configurarsi un insieme di indicatori che andrà a costituire un insieme di grafici /cruscotti che rappresenta in forma sintetica quali siano i movimenti nel tempo delle variabili fondamentali del CI che concorrono alla creazione del valore dell'impresa. La metodologia non include una valutazione monetaria degli *asset* intangibili.

La composizione del CI riprende la tripartizione presentata e supportata da Sveiby (1997), Roos (1997), Stewart *et al.* (1997) e poi adottata anche da molti altri autori (ad esempio Mouritsen (2001), Edvinsson (2002), Sanchez *et al.* (1998-2001)) : il CI è quindi suddiviso nei tre *asset* principali umano, organizzativo e relazionale.

Questa distinzione permette di indagare approfonditamente i diversi fattori intangibili presenti nell'impresa senza però dimenticare che, nella realtà, le tre diverse aree sono tra loro in stretta interrelazione.

Come visto nel paragrafo 2.7. le dimensioni maggiormente toccate nell'analisi del CI dell'impresa sono quelle relative alle competenze e alla formazione del personale, ai processi produttivi e tecnologici con particolare accento ai processi innovativi, alla *customer satisfaction* e alle relazioni avviate dall'impresa con l'esterno. Queste aree sono quindi state riprese e in alcuni casi ampliate nel metodo INNOCAP in quanto ritenute aspetti indispensabile del CI. In particolare, rilevante importanza viene attribuita al *know-how* dell'impresa. Questo è parte fondamentale del capitale umano, ma ha ripercussioni anche sul capitale organizzativo e relazionale. A livello generale, il *know-how* si riferisce alle competenze o "la capacità di fare qualcosa" (Foray & Lundvall, 1996). Anche nel metodo INNOCAP questa componente, nella sua più ampia definizione proposta di seguito, viene presa in notevole considerazione.

Quasi sempre il *know-how* non è esplicitamente e formalmente riconosciuto dall'impresa, bensì fa parte della base di conoscenza del personale ed è quindi difficilmente rilevabile.

Il *know-how* è particolarmente rilevante per la capacità di innovazione delle PMI, si riferisce ad una tecnica o abilità di qualche tipo. Un esempio è un artigiano esperto che ha sviluppato competenze pratiche, ma non è in grado di formulare esplicitamente i principi scientifici o tecnici che stanno dietro ciò che sa (Nonaka, 1991). È quindi importante che questo venga evidenziato durante l'analisi degli intangibili attraverso indicatori che esprimano il grado di sviluppo tecnologico dell'impresa, il suo slancio innovativo nonché le competenze tecniche del personale. Inoltre, dato appunto che si tratta di un tipo di conoscenza tacita, va evidenziato se

sono presenti in azienda delle iniziative che permettano il trasferimento trasversale, *top-down* e *bottom-up* del *know-how*. Nel metodo INNOCAP specifici indicatori in ogni area di CI vengono proposti per esplicitare la presenza ed il livello di ognuno di questi fattori.

Un altro aspetto ritenuto molto importante per lo sviluppo degli intangibili dell'impresa è quello della collaborazione della stessa con parti terze. Molti metodi, in effetti, presentano come terzo *asset* principale del CI il capitale relazionale (*Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 1999), *MERITUM* (Sanchez *et al.*, 1998-2001), *Danish Guidelines* (Mouritsen, 2001) per citarne alcuni): esso si riferisce fundamentalmente alle competenze di collaborare efficacemente con gli altri e di essere in grado di sfruttare i vantaggi della collaborazione (Simonin, 1997). Queste abilità includono l'individuazione e la selezione dei potenziali collaboratori, la negoziazione dei termini e della struttura del contratto di collaborazione, il monitoraggio e la gestione del processo di collaborazione, la cessazione della collaborazione (Simonin, 1997). Dal momento che i progetti d'innovazione sono condotti sempre più spesso in collaborazione con altri, le capacità collaborative diventano sempre più importanti per la capacità di innovazione delle imprese. Per esempio, Swan e Scarbrough (2005) sostengono che, poiché "la conoscenza è sempre più ampiamente distribuita, l'innovazione ha bisogno di verificarsi negli interstizi dei gruppi che collaborano e delle organizzazioni". Va sottolineato che diversi livelli di collaborazione esistono e si istaurano con fornitori, *partner* commerciali, istituti di ricerca ed Università ed anche con i clienti. L'impresa diventa quindi parte di un *network* da cui può attingere informazioni, conoscenza, abilità e competenze per avere successo nell'ambiente competitivo in cui opera. Nel metodo INNOCAP una serie di indicatori permette di evidenziare lo sviluppo delle diverse collaborazioni intraprese dall'azienda.

Dall'analisi della letteratura esistente è stato, quindi, possibile individuare le componenti e i fattori più rilevanti del CI per adattarli alla realtà delle PMI ed in particolare alle aziende del settore manifatturiero molto diffuse nel nord-est italiano.

Gli indicatori e gli indici utilizzati nel metodo INNOCAP esplicitano il CI posseduto dall'impresa coprendo tutte le aree in cui conoscenza tacita ed esplicita si creano e sviluppano. Infatti la conoscenza, soprattutto se tacita, si nasconde spesso tra i processi e le routine dell'impresa con la conseguenza che il suo valore strategico, e finanziario, finisce a volte per venire dimenticato sia dal *management* che dagli altri *stakeholder*.

3.2 La costruzione del modello

Nel modello INNOCAP gli *asset* intangibili dell’impresa seguono la già analizzata classificazione a tre vie del CI: Capitale Umano, Capitale Organizzativo e Capitale Relazionale.

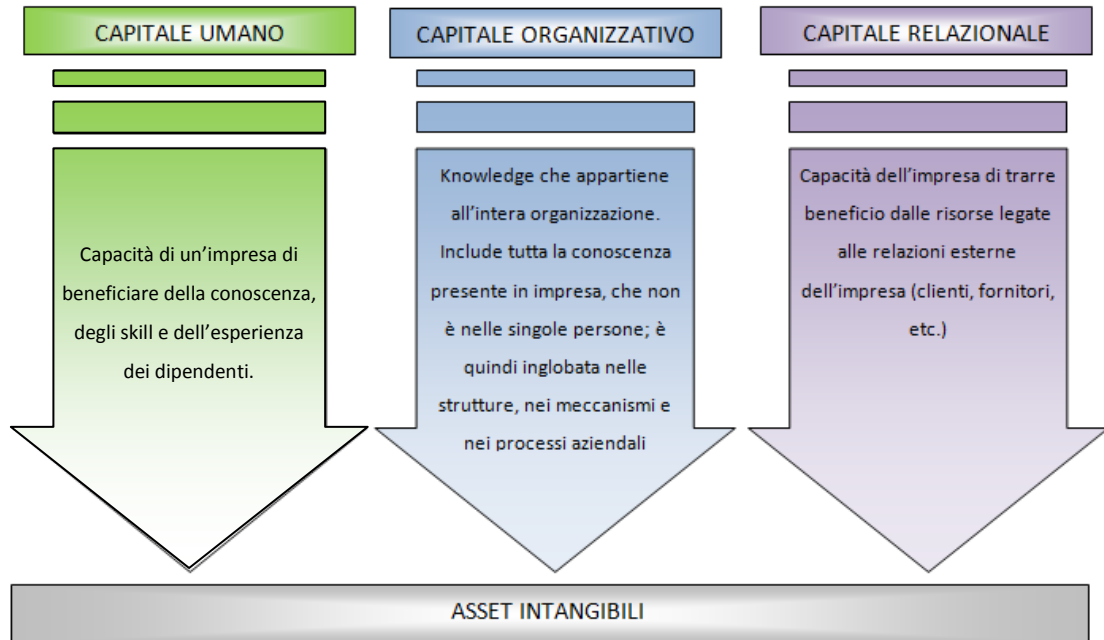


Figura 3-2 Classificazione degli Asset Intangibili (Sveiby et al., 1997)

Le tre aree del capitale vengono poi scomposte ulteriormente nelle rispettive dimensioni e successivamente ognuna di queste ultime viene approfondita ed analizzata mediante indicatori sia qualitativi che quantitativi.

Di seguito vengono riportate le dimensioni di ogni area:

CAPITALE UMANO	CAPITALE ORGANIZZATIVO	CAPITALE RELAZIONALE
<ul style="list-style-type: none"> • Competenze • Sviluppo del personale • Motivazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi di innovazione • Processi produttivi • Area amministrazione/CdG • Sistemi informativi • Patrimonio tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti e mercato • Reputazione e brand • Canali distributivi • Fornitori • Altre relazioni

Tabella 3-1 Le dimensioni dei tre tipi di capitale intangibile

Per ogni dimensione, si procede al confronto dei dati quantitativi e di quelli qualitativi per identificare se sussiste qualche tipo di gap tra le risposte qualitative raccolte e il profilo quantitativo dell’azienda. Questo processo serve per ridurre la soggettività inevitabilmente presente nelle risposte degli intervistati. Ad esempio, il *management* potrebbe attribuire il massimo punteggio alle competenze dei dipendenti affermando che essi possiedono elevate competenze che costituiscono il fattore principale per la competitività dell’impresa, ma dall’analisi quantitativa potrebbe invece emergere che all’interno dell’impresa non ci sono dipendenti specializzati, laureati o con esperienza internazionale. In tal caso è evidentemente

3. Il metodo INNOCAP

presente un disallineamento tra ciò che il *management* “pensa che sia” o “vorrebbe che fosse” e “ciò che è”. È in tal modo possibile correggere i rilevamenti effettuati rendendoli più vicini alla realtà aziendale e riducendo così il grado di soggettività nel processo di valutazione. In definitiva, grazie a questo primo confronto, è possibile sia aggiustare i dati in possesso per una più corretta identificazione e misurazione degli intangibili, sia far emergere le prime discrepanze all’interno dell’azienda per mettere in atto azioni correttive, o per lo meno per informare e rendere consapevole il *management* di tali differenze.

Durante questa fase vengono inoltre rilevate le iniziative intraprese dall’azienda negli ultimi anni nelle diverse aree o dimensioni, ciò consente di evidenziare se la mentalità aziendale è comunque attenta alla crescita e allo sviluppo dei suoi fattori intangibili.

Al termine di questa prima fase si giunge al delineamento del livello di presenza degli *asset* intangibili nell’impresa.

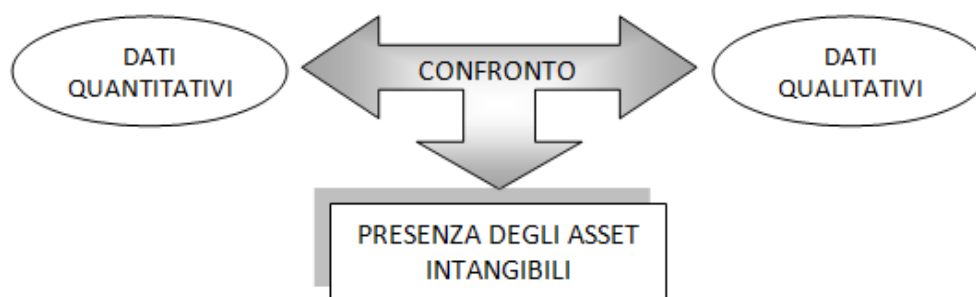


Figura 3-3 Dalla rilevazione e il confronto dei dati quantitativi e qualitativi si arriva a definire la presenza degli *asset* intangibili in azienda

La seconda fase prevede la rilevazione dell’importanza per il raggiungimento degli obiettivi di *business* che l’azienda attribuisce ad ogni dimensione. Il confronto successivo tra la presenza degli *asset* intangibili individuata nella prima fase del processo e l’importanza che viene attribuita dal *management* a tali *asset* può condurre ad ulteriori gap. In questo caso si tratta di disallineamenti tra l’importanza che gli *asset* intangibili assumono per il raggiungimento degli obiettivi di *business*, quindi la loro importanza strategica, e l’effettiva presenza di tali *asset* all’interno dell’impresa.

Questi gap possono essere di due tipi:

- 1) La presenza in azienda di un determinato *asset* è inferiore rispetto all’importanza che ne viene attribuita. In tal caso sono necessarie azioni correttive per colmare il gap in quanto il disallineamento potrebbe potenzialmente impedire l’attuarsi della strategia aziendale.
- 2) La presenza in azienda di un determinato *asset* è superiore rispetto all’importanza che ne viene attribuita. Anche in questo caso è necessario riallineare il livello di presenza al livello di importanza in quanto l’azienda sta utilizzando un surplus di risorse non necessarie alla concretizzazione degli obiettivi aziendali e, dal momento che le risorse sono limitate, potrebbe

anche essere che stia al contempo limitandone altre che invece risultano necessarie agli scopi aziendali.

Inutile sottolineare che alla base di questo confronto vi è l'ipotesi che gli obiettivi strategici dell'impresa siano ben definiti e consolidati e che quindi le valutazioni di importanza di ciascuna dimensione attribuite dal *management* siano inserite nel corretto contesto strategico.

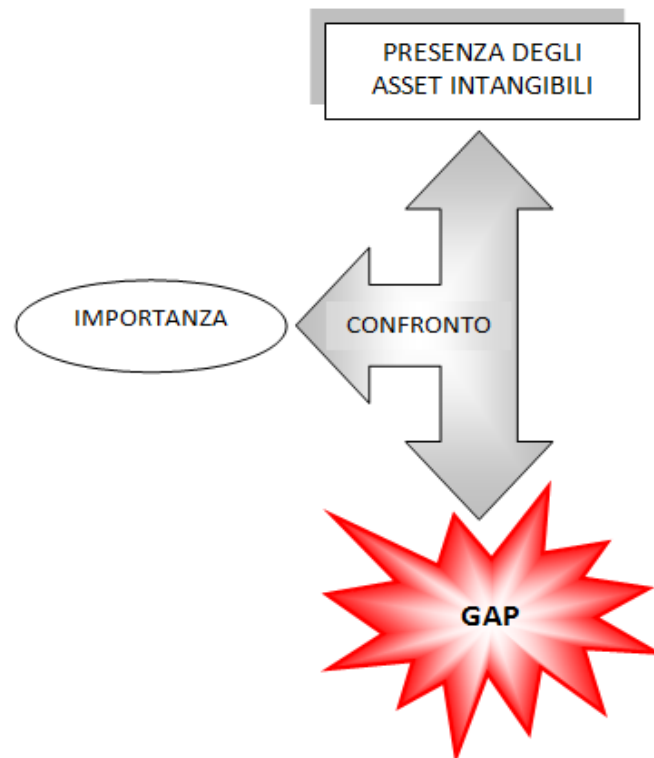


Figura 3-4 Il confronto tra gli *asset* intangibili presenti in azienda e l'importanza che viene ad essi attribuita fa emergere dei *gap*

In sintesi INNOCAP si pone come obiettivi la rilevazione degli *asset* intangibili tramite l'uso di indicatori qualitativi e quantitativi e la valutazione della forza e della debolezza degli stessi considerando in particolare le prospettive di innovazione e crescita.

L'utilizzo dello strumento permette di far emergere il patrimonio intangibile posseduto dall'azienda creando consapevolezza dell'importanza degli *asset* intangibili per la competitività; consente la valorizzazione delle componenti intangibili che costituiscono un punto di forza e aiuta a porre maggior attenzione alle aree di debolezza, identificando possibili interventi. Permette inoltre di comunicare all'esterno (ad es. banche ed investitori) il valore degli *asset* intangibili dell'impresa.

3. Il metodo INNOCAP

3.3 Le fasi dell'analisi

Lo sviluppo e l'implementazione del metodo prevedono quattro diverse fasi sia di analisi "as is" sia di analisi dinamica dell'azienda.

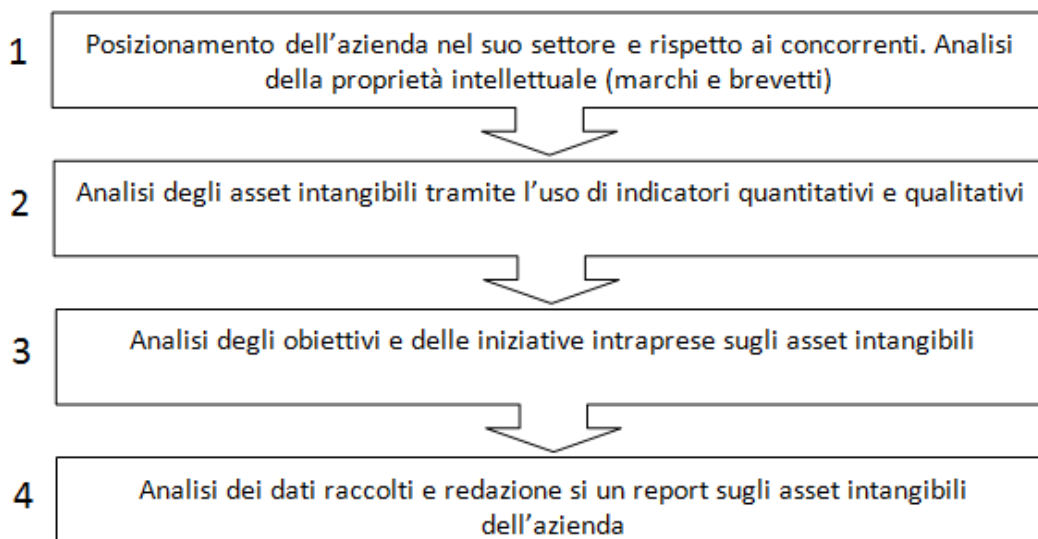


Figura 3-5 Le fasi dell'analisi del capitale intangibile secondo il metodo INNOCAP

Durante la prima fase viene condotta un'analisi circa la storia e la struttura dell'azienda, il settore in cui opera e il suo posizionamento competitivo e strategico. Vengono quindi condotti studi anche sui principali competitor.

Questo approccio permette di avere un quadro chiaro e il più possibile completo dell'azienda che si è in procinto di analizzare ed è qui già possibile identificare, tramite un *benchmarking* generale con le aziende concorrenti, quali potrebbero i principali *asset* da individuare e valutare.

Un set di questionari divisi nelle tre diverse dimensioni del CI viene proposto all'azienda nella seconda fase. Si chiede di rispondere in modo chiaro e conciso e se necessario vengono aggiunte delle note esplicative. Ogni domanda corrisponde ad un diverso indicatore delle componenti del CI ed ogni risposta viene valutata tramite l'uso di una scala Likert con punteggio da 1 a 5. Gli output sono sia di tipo quantitativo (oggettivamente misurabili quindi), sia di tipo qualitativo. Soprattutto per il secondo tipo di output il ruolo dell'analista risulta fondamentale: è necessario che l'interpretazione della risposta degli intervistati e la successiva valutazione siano il più possibile oggettive in modo da non compromettere la validità dei dati.

Per la costruzione del modello sono stati individuati un totale di 86 indici di tipo quantitativo e 59 indici di tipo qualitativo.

I punteggi vengono visualizzati graficamente tramite tabelle ed istogrammi per permettere una più veloce ed efficace comprensione del livello degli intangibili.

Nella terza fase dell'analisi si vogliono identificare gli obiettivi aziendali sugli intangibili che devono ovviamente essere in linea con la strategia dell'impresa. Per mettere in evidenza tali obiettivi, viene chiesto agli intervistati di attribuire anche un punteggio di importanza ad ogni indicatore qualitativo proposto. Si parte dal presupposto che l'attribuzione di un elevato punteggio di importanza per un indicatore, sta ad indicare che il raggiungimento della realtà descritta dall'indicatore stesso è un obiettivo fondamentale per l'azienda.

Dall'analisi dinamica delle differenze tra i punteggi di presenza e di importanza per uno stesso indicatore è possibile svelare i livelli di forza e debolezza degli intangibili per il perseguimento della strategia aziendale. Tramite l'analisi dei gap "presenza – importanza" si individuano quali sono le aree critiche per cui l'azienda dovrebbe mettere in atto azioni correttive.

Anche in questo caso, i risultati dell'analisi vengono esplicitati in forma grafica, in modo molto veloce il *management* può quindi individuare le zone in cui è richiesto un intervento.

In questa penultima fase vengono inoltre rilevate, per ogni dimensione delle tre componenti del CI, le iniziative intraprese nell'ultimo anno dall'azienda per lo sviluppo e/o il rafforzamento degli *asset* intangibili. Anch'esse vengono valutate tramite l'assegnazione di un punteggio da 1 (nessuna iniziativa avviata) a 5 (più di una iniziativa avviata). La valutazione delle iniziative intraprese è importante perché si evidenzia in tal modo se l'azienda sta indirizzando sforzi e risorse per lo sviluppo degli intangibili e se gli eventuali investimenti intrapresi sono nella direzione di colmare i *gap* esistenti. Potrebbe infatti succedere che l'azienda stia investendo risorse, e denaro, in un'area degli intangibili già sufficientemente sviluppata tralasciando altre aree più critiche ed urgenti. Quest'analisi serve, quindi, anche per aiutare il *management* nell'allocazione delle risorse.

È infine così possibile avere una visione più completa sullo status degli *asset* immateriali potendo dare una valutazione non solo assoluta (data dal quadro *as is* dell'impresa) ma anche relativa (in base al percorso di crescita effettuato dall'impresa)

La quarta ed ultima fase del metodo prevede l'analisi dei dati raccolti: i punteggi di tutti gli indicatori di ogni dimensione vengono riassunti in un unico punteggio esplicativo del livello degli intangibili presente in azienda. Le medie dei punteggi degli indicatori qualitativi, le medie dei delta tra i valori di importanza e di presenza, i delta quantitativi e i punteggi delle iniziative intraprese vengono ponderati e viene così calcolato il punteggio sintetico degli intangibili per ogni dimensione di ogni area. Ad ogni dimensione verrà quindi attribuita, in base al punteggio raggiunto, una valutazione sintetica che permetterà ai *manager* l'individuazione immediata delle aree che necessitano azioni correttive. In un grafico a barre vengono raggruppate ed evidenziate tutte le dimensioni con i relativi punteggi.

3. Il metodo INNOCAP

Viene infine redatto un report dinamico che permette ai *manager* di comprendere in modo chiaro ed intuitivo lo status degli intangibili dell'azienda. Il report si sviluppa nelle seguenti sezioni:

- Descrizione dell'azienda (mission, strategia, prodotti e mercati);
- Descrizione delle caratteristiche del settore e dei concorrenti;
- Analisi delle diverse componenti degli *asset* intangibili: per ogni dimensione vengono presentati in forma tabellare e grafica degli indicatori quantitativi mentre gli indicatori qualitativi vengono presentati tramite grafici a barre riassuntivi e grafici a ragno che permettono il confronto dei punteggi di presenza con i relativi punteggi di importanza per lo stesso indicatore. In questo modo gli eventuali gap sono immediatamente identificabili.

I risultati di sintesi delle sottoaree e delle aree del CI vengono inoltre visualizzati per mezzo di grafici a cruscotto che evidenziano in modo generale i disallineamenti presenti tra i livelli di presenza e di importanza degli intangibili. Questo permette di valutare "a colpo d'occhio" lo status degli intangibili dell'impresa e il loro eventuale disallineamento con l'importanza che l'impresa stessa attribuisce ad essi.

- Ogni sottoarea viene sinteticamente commentata cercando di cogliere gli aspetti più critici dove è necessario intervenire; inoltre viene data una valutazione complessiva degli *asset* intangibili.

Il report viene quindi presentato in azienda ed insieme al *management* vengono discussi i risultati e le eventuali azioni da intraprendere.

4. Conclusioni

Nonostante la crescente importanza della conoscenza come fattore di produzione, la maggior parte dei sistemi di contabilità è ancora basata sui fattori di produzione tradizionali. Gli organismi di regolamentazione e le autorità sono sempre più alle prese con la natura “immateriale” del *business* di un numero sempre più elevato di aziende al punto che nuove norme devono essere sviluppate: a livello mondiale sono in corso azioni atte a migliorare la comunicazione sugli *intangibles* nelle relazioni annuali (IASC, 2002; FASB, 2002). Ciò significa che, almeno le società quotate in borsa, devono avere un modo alternativo (e complementare) per misurare e gestire i loro intangibili.

L'*International Accounting Standards Committee* e le sue controparti nazionali stanno affrontando una sfida nella definizione di norme per la divulgazione del CI. Gli esempi di misurazione finora proposti sono stati troppo specifici dell'impresa e nessun insieme di indicatori potrebbe sperare di essere abbastanza generale da comprendere le esigenze di una varietà di settori internazionali. Il perseguimento di standard a questo punto potrebbe essere più dannoso, data la fase nascente di sviluppo della ricerca.

La comunicazione volontaria è l'unica soluzione nel breve termine mentre nel lungo termine, dipenderà dalle esigenze dei mercati dei capitali. Se gli azionisti e gli analisti concordano sul fatto che la divulgazione del CI sia utile nello spiegare le prestazioni di *business*, allora alle imprese non rimarrà alcuna scelta che quella di accontentare il loro pubblico.

Nel frattempo, i ricercatori accademici devono continuare a i loro studi in modo da supportare il crescente numero di *early adopters*.

Il modello INNOCAP può rappresentare una valida risposta a questa necessità: è una proposta per una valutazione dettagliata, ma semplice, del CI legato al valore di mercato delle imprese, che mira a contribuire alla creazione di un documento completo che complementi i dati relativi alle attività materiali fornite dal bilancio d'esercizio con informazioni relative al patrimonio immateriale di un'azienda.

INNOCAP si pone come obiettivi la rilevazione degli *asset* intangibili tramite l'uso di indicatori qualitativi e quantitativi e la valutazione della forza e della debolezza degli stessi considerando in particolare le prospettive di innovazione e crescita.

L'utilizzo di questo strumento permette, infatti, di far emergere il patrimonio intangibile posseduto dall'azienda creando al contempo consapevolezza dell'importanza degli *asset* intangibili per la competitività.

Il *management* e la direzione vengono in prima persona chiamati ad investigare sul CI dell'impresa essendo i responsabili dei questionari a loro indirizzati; è possibile così innescare un circolo virtuoso in cui la conoscenza e la comunicazione degli intangibili parta sì dal *top management* ma necessariamente debba raggiungere anche i livelli inferiori dove più spesso il CI è racchiuso e nascosto.

La struttura grafica permette una chiara divulgazione del livello degli intangibili presente in azienda, mettendo chiaramente in evidenza i punti di forza e di debolezza su cui l'azienda dovrebbe pianificare interventi atti a ridurre il *gap* tra presenza degli *asset* intangibili ed importanza che essi assumono per la competitività del proprio *business*. La forma del modello permette inoltre di comunicare all'esterno (ad es. banche ed investitori) il valore degli *asset* intangibili dell'impresa in modo chiaro ed efficace.

INNOCAP può certamente diventare parte di un sistema standard per misurare e presentare il capitale intellettuale delle imprese a scopo di divulgazione per gli investitori e gli altri *stakeholders*.

Un limite di questo sistema di valutazione riguarda l'inevitabile soggettività di cui è permeato. Sia gli intervistati sia l'analista potrebbero infatti giudicare i dati in modo non oggettivo e, nonostante il tentativo di diminuire parte di questo inconveniente per mezzo del confronto continuo tra gli indicatori qualitativi e quantitativi, i risultati dell'analisi potrebbero in parte risentirne. Va tuttavia sottolineato che tutti i metodi studiati presentano un certo grado di soggettività che va quindi considerata come una componente ineliminabile. Potrebbe essere comunque d'aiuto allargare il numero degli intervistati includendo non solo l'alto *management* ma anche gli impiegati di livelli inferiori, in tal modo eventuali discrepanze verrebbero alla luce in modo più evidente e l'analista potrebbe delineare un quadro più completo e corretto della presenza e del livello di sviluppo degli *asset* intangibili. Non va dimenticato, infatti, che lo sviluppo della conoscenza aziendale deve comprendere sia un approccio *top-down* che *bottom-up*, solo attraverso una continua e costante relazione e comunicazione a più livelli è possibile svelare i limiti aziendali e attuare azioni risolutive.

Un secondo limite del modello INNOCAP può essere individuato nella impossibilità di un effettivo *benchmarking* interaziendale. Il metodo fornisce, infatti, delle indicazioni per allineare il CI agli obiettivi strategici aziendali ma, essendo questi ultimi propri dell'impresa e derivanti dalla realtà e dal vissuto della stessa, ogni possibilità di confronto viene di fatto esclusa. È vero d'altro canto che il confronto con i concorrenti perde del tutto significato se l'azienda non conosce in primis lo status del proprio CI, il suo allineamento agli obiettivi strategici e le sue potenzialità. In quest'ottica si inserisce l'elaborazione del report finale: uno

strumento chiaro e vincente per presentare al *management* e alla direzione dove l'azienda è, dove dovrebbe essere e quindi in quale direzione proseguire.

Quali che siano le riserve associate agli attuali tentativi di misurazione degli intangibili è chiaro che tale particolare elemento ha acquisito un notevole grado di slancio.

Ci sono *business* driver per questi sviluppi, tra cui: fornitura di supporto alle decisioni per la gestione del patrimonio di conoscenze; adozione di una visione basata sulle risorse della strategia di *business*; lo sviluppo di competenze organizzative ed individuali; la rendicontazione ai mercati e agli azionisti (Truch, 2002). Considerando che può essere esagerato affermare che i tentativi di misurare la conoscenza sono ormai un dato di fatto nella vita aziendale, l'argomento sembra essere veramente ben stabilito nell'ordine del giorno del top *management*. Le implicazioni di questo crescente interesse per una metrica per il CI sono ragionevolmente chiare. Se gli intangibili rappresentano la fonte più chiara e più potente di valore per le organizzazioni allora il *management* deve per lo meno essere in grado di identificare la natura delle sfide che questa pone. Tuttavia qualsiasi risposta è probabilmente più efficace se posta in un contesto più ampio di gestione della conoscenza.

La gestione della conoscenza non è né fine a se stessa, né una soluzione a tutti i problemi incontrati nella gestione delle organizzazioni. Invece, la gestione della conoscenza completa e potenzia altre iniziative organizzative, ad esempio la strategia e la cultura, il prodotto e la qualità del servizio, l'apprendimento e la collaborazione, la costruzione di comunità, il tutoraggio e la creazione di infrastrutture. Perché tale miglioramento abbia effetto, tuttavia, la gestione della conoscenza deve riferirsi direttamente al valore organizzativo e alle strategie di *business*.

Chiaramente, come con le fonti più tradizionali di valore nelle organizzazioni, è importante per il *management* di essere in grado di spiegare e rappresentare il valore racchiuso nelle risorse immateriali. Se, piuttosto che cercare di misurare esiti e risultati in senso stretto, i *manager* cercano di capire le fonti di valore nel loro mix di risorse, allora è possibile cercare di ottenere miglioramenti in termini di efficienza organizzativa ed efficacia.

Le metriche di *business* standard, continueranno ad essere importanti ma come la letteratura citata in questo documento ha mostrato, vi è un chiaro valore nel complemento di queste con metriche alternative che nonostante siano intangibili, affrontano problemi critici umani ed organizzativi. Purtroppo non vi è alcun set standard di parametri alternativi che possa essere applicabile a tutte le imprese. Questa possibilità di adottare tali approcci ibridi di valutazione, richiederà che i *manager* abbiano una chiara comprensione degli obiettivi strategici e dei

processi di *business* della loro organizzazione. Non solo questi possono cambiare in un ambiente di *business* turbolento, ma anche l'oggetto della misura può cambiare.

Il vero punto di sforzo nella misurazione del CI non è una questione di misura o di informativa finanziaria ma di gestione. La gestione degli intangibili presenta grandi sfide a causa della natura sfuggente e dinamica del concetto di base. Spesso può essere difficile, in pratica, distinguere chiaramente tangibili e intangibili, data la notevole interazione tra i due per la creazione di valore. Per il *management*, la risposta a queste sfide sarà la diffusione di una serie di attività da eseguire in merito alla gestione delle persone, di sistemi e di processi nei quali il valore degli intangibile risiede frequentemente.

Quale che sia lo sforzo, è probabile che valga la pena in termini di *performance* organizzativa, allineamento strategico, valorizzazione e conservazione del capitale strategico di conoscenza.

È chiaro che l'interesse nella ricerca di mezzi con i quali misurare il valore del CI nelle organizzazioni continua ad essere forte. Questo interesse si manifesta non solo a livello organizzativo, ma anche nelle attività di governi ed agenzie internazionali e di organismi responsabili di diverse attività come classificazioni industriali standard, contabilità finanziaria standard e regolamentazione aziendale.

Come risultato diretto di tali attività vi sono state richieste di standard per la gestione delle risorse immateriali e per l'elaborazione di norme transitorie per il più ampio campo del KM. Comprensibilmente, questi tentativi di introdurre norme in un settore così complesso e vasto come la gestione della conoscenza e il IC dovrebbero essere considerata con cautela. Anche ipotizzando possibile tale adempimento, molti osservatori avranno bisogno di convincenti argomentazioni circa il tentativo di incapsulare le dimensioni culturali e percettive di questi domini in uno standard formale.

Non solo i numerosi metodi, ma anche le diverse categorie di metriche per le diverse circostanze suggerisce che quando si tratta di misurare il CI è molto più una questione di idoneità del metodo alla specifica realtà aziendale.

Sempre più spesso, vi è stato il riconoscimento della necessità di una ricerca più pratica, come espresso negli obiettivi del progetto MERITUM. Nella ricerca sul CI, vi è la possibilità di colmare il gap, prendendo ciò che i praticanti hanno già fatto e applicando un po' di rigore accademico per migliorare le attività già in atto.

In questo frangente, le future attività si spingono verso l'utilizzo di indagini e casi di studio per scoprire ciò che sta avvenendo nelle organizzazioni.

Un altro problema riguarda l'individuazione degli argomenti più pertinenti ed interessanti per i ricercatori. Senza una migliore comprensione di come e perché le organizzazioni sviluppano il

loro CI, non sarà possibile individuare né i modi né i mezzi per migliorare l'azione del CI, si rimarrà inconsapevoli di come costruire un dialogo adeguato volto a consentire progressi nello sviluppo e nella gestione del CI, incuranti della necessità di informazioni sul CI (Chi sono gli utenti? Quali decisioni piacerebbe loro prendere?), e ignari delle opportune metriche di rendicontazione e dei formati.

Le intuizioni più preziose sono probabilmente il risultato di una combinazione di metodi di ricerca applicati a problemi specifici come si presentano a livello dell'impresa (caso di studio) e a livello di mercato (indagine e lavoro sperimentale).

Nonostante l'abbondanza in letteratura di casi studio, indagini e lavori sperimentali, pochi studi hanno utilizzato un approccio multi - metodo per i dati di raccolta . La potenziale utilità dei metodi multipli è stata a lungo riconosciuta nella letteratura contabile di gestione (Birnberg *et al.*, 1990) come modo per corroborare i risultati della ricerca e per arricchire la comprensione dei risultati in base a un'analisi contestuale più ampia. Ad esempio, combinare la raccolta di dati empirici con i dati ottenuti da interviste trasversali è un modo efficace per valutare il gap tra ciò che sta accadendo e che cosa diversi gruppi si sentono dovrebbe accadere .

In breve, la fase embrionale della ricerca nel campo del CI offre il potenziale per i ricercatori a dare un contributo significativo che può essere o teorico, metodologico o di natura empirica.

Sembra chiaro che qualunque sia la decisione sulle metriche o il mix finale di approcci tradizionali e non tradizionali, la questione fondamentale in gioco riguarda la gestione complessiva dell'organizzazione. Il bilancio delle risorse può essersi spostato nella direzione degli intangibili e, quindi, la capacità di comprendere e sfruttare la gamma di strumenti di misurazione e di valutazione disponibili può offrire un indubbio vantaggio. Tuttavia, questo può essere applicato solo all'interno di quel più ampio contesto di gestione in cui la *mission* e gli obiettivi organizzativi, la struttura, la cultura, la strategia e gli stili di gestione hanno tutti un ruolo fondamentale da svolgere.

5. Bibliografia

- Andriessen D., 2004, "IC valuation and measurement: classifying the state of the art", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5
- Bontis N., 2001, "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, vol. 3
- Bontis N., 2004, "National Intellectual Capital Index. A United Nations initiative for the Arab region", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5
- Bounfour A., 2003, "The IC-dVal approach", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4
- Brennan N., Connell B., 2000, "Intellectual capital: current issues and policy implications", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1
- Carlucci D., Schiuma G., 2007, "Knowledge assets value creation map. Assessing knowledge assets value drivers using AHP", www.sciencedirect.com
- Edvinsson L., 1997, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, vol. 30
- Firer S. Williams S. M., 2003, "Intellectual capital and traditional measures of corporate performance", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4
- Edvinsson L., Kivikas M., 2007, "Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8
- Gasparini A., 2005, "Marketing and valuation of Intangibles", *AIAF, Society of Petroleum Engineers - Italian Section*
- Haugnæss T., 2010, "Funding R&D Collaborations: Tangible and Intangible Innovation Outputs for Participating SMEs", *University of Oslo Globalization, Innovation and Policy*
- Hsieh P. J., Lin B., Lin C., 2008, "The construction and application of knowledge navigator model (KNM): an evaluation of knowledge management maturity", www.elsevier.com
- Jacobsen K., Hofman-Bang P., Norby R. Jr, 2005, "The IC Rating model by Intellectual Capital Sweden", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6
- Joia L. A., 2000, "Measuring intangible corporate assets. Linking business strategy with intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1
- Low J., Cap Gemini Ernst&Young, 2000, "The value creation index", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1
- M'Pherson P. K., Pike S., 2001, "Accounting, empirical measurement and intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2
- Marr B., Schiuma G., Neely A., 2004, "Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets", *Business Process Management Journal*, vol. 10

- Martin W. J., 2004, "Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5
- Mouritsen J., Larsen H. T., Bukh P. N., Johansen M. R., "Reading an intellectual capital statement. Describing and prescribing knowledge management strategies", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2
- Petty R., Guthrie J., 2000, "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1
- Rambøll Group, 1999, "Holistic accouts and capitalization", www.ramboll.com
- Rodov I., Leliaert P., 2002, "FiMIAM: financial method of intangible assets measurement", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3
- Sanchez P. *et al.*, "MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM) - Final Report", www.pnbukh.com/site, Agosto 2013
- Sandvik E., Frostmann P., 2008, "Your GPS for outstanding leadership", *HKG publishing*
- Simonin B.L., 1997, "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization", *Academy of Management Journal*
- Sveiby K., 2001, "Methods for Measuring Intangible Assets", www.sveiby.com/articles
- Viedma Marti J. M., 2001, "ICBS – intellectual capital benchmarking system", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2

Ringraziamenti

Un doveroso ringraziamento al Prof. Roberto Filippini per avermi proposto questo interessante progetto, per la sua competenza e passione.

Grazie all'Ing. Lara Agostini che mi ha seguito ed aiutato nello sviluppo e nella stesura del documento con grande interesse, competenza e molta disponibilità.

Grazie alla mia famiglia che da sempre mi sostiene con grande amore e fiducia, grazie per il vostro aiuto tacito o esplicito che è sempre venuto dal cuore.

Grazie ad Alessio, che con estrema pazienza ha sopportato i miei sbalzi di umore quando non avevo altra valvola di sfogo che lui e che mi ha sempre incoraggiata e contagiata con la sua positività.