

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL CAPITALE INTELLETTUALE: SISTEMI DI MISURAZIONE E REPORTING

INTELLECTUAL CAPITAL: MEASUREMENT AND REPORTING SYSTEMS

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Irene Ruffini

Anno Accademico 2025/2026

Indice

Introduzione.....4

Capitolo 1: DAL GOVERNO DELLE RISORSE IMMATERIALI AL CAPITALE INTELLETTUALE…….7

1.1 Le risorse immateriali come driver nella creazione del valore…….7

1.2 L'evoluzione del controllo di gestione nel governo delle risorse immateriali ...12

1.2.1 I sistemi di controllo direzionale e le risorse immateriali.....12

1.2.2 I sistemi di misurazione della performance e le risorse immateriali.....15

1.3 Il capitale intellettuale: definizione e componenti.....17

1.3.1 Il capitale umano.....20

1.3.2 Il capitale organizzativo.....24

1.3.3 Il capitale relazionale.....26

Capitolo 2: MODELLI DI MISURAZIONE E REPORTING DEL CAPITALE INTELLETTUALE…….29

2.1 Gestione, misurazione e reporting del capitale intellettuale……..29

2.2 I modelli pionieristici di misurazione e reporting……..31

2.2.1 La Balanced Scorecard……..32

2.2.2 Intangible Assets Monitor…….35

2.2.3 Lo Skandia Navigator……...……38

2.3 I modelli evoluti di misurazione e reporting……43

2.3.1 Il MERITUM Project……43

2.3.2 L'Intellectual Capital Statement……...45

Capitolo 3: IL CASO ALPHA: ANALISI DI UN MODELLO DI MISURAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE…….46

3.1 Presentazione del caso Alpha……46

3.1.1 Contesto aziendale……47

3.1.2 Metodo di ricerca……..47

3.2 Progettazione e implementazione del sistema di misurazione e degli indicatori di valore……..49

3.3 La fase di (non) utilizzo: l'IC Report…….52

3.4 Considerazioni finali sul caso……...53

Conclusione……56

Bibliografia……59

Introduzione

Negli ultimi decenni, i sistemi economici e competitivi hanno subito numerosi e profondi mutamenti, che hanno portato studiosi ed esponenti del mondo operativo e professionale a riconoscere l'importanza delle risorse immateriali e il ruolo determinante che esse ricoprono nei processi di produzione del valore aziendale, nonché nella creazione di un vantaggio competitivo solido e duraturo. Si fa riferimento quindi, al passaggio da un'economia industriale, fondata sull'impiego di risorse materiali e finanziarie, a una *knowledge economy*, che sfrutta nuovi fattori, quali conoscenza e competenze dei membri dell'organizzazione; innovazione tecnologica; relazioni con gli *stakeholders* e reputazione dell'impresa, tutti elementi intangibili che diventano risorse strategiche ed influenzano la performance aziendale, oltre che la sostenibilità competitiva ottenuta nel tempo.

Diversi sono i fattori che hanno generato questi cambiamenti: la globalizzazione dell'economia; la diffusione dell'*Information and Communication Technologies*; i quattro "imperativi" su cui si fonda la competizione: prezzi, varietà, tempi e qualità. In questo contesto gli *intangibles* diventano delle risorse *firm specific*, caratterizzate da difficili acquisizione e imitazione, dunque necessarie ad ottenere una differenziazione significativa rispetto alla concorrenza. Ne consegue l'esigenza di individuare soluzioni mirate di misurazione, valutazione, gestione e comunicazione.

In quest'ottica, la presente trattazione si focalizza sul capitale intellettuale, concetto definibile sia da una prospettiva qualitativa come *"il sistema delle risorse immateriali che*

determinano il successo competitivo di un'azienda"[1] ; sia da una quantitativa, secondo cui "*il capitale intellettuale spiega il differenziale tra valore di mercato e di bilancio"*[1]. L'obiettivo del lavoro di tesi è, dunque, quello di analizzare il ruolo del capitale intellettuale nella creazione di valore aziendale, soffermandosi in particolare sulle problematiche che emergono nei tentativi di misurazione e reporting. A tale scopo il contenuto dell'elaborato si articola in tre capitoli.

Il primo capitolo si focalizza sull'analisi generale delle risorse immateriali nell'economia contemporanea, come *driver* fondamentali nella creazione del valore aziendale. Viene poi approfondita l'evoluzione storica dei sistemi di controllo di gestione, nel tentativo di governare tali risorse, per passare infine alla definizione teorica del concetto di capitale intellettuale e alla descrizione delle sue principali componenti: capitale umano, organizzativo e relazionale.

Il secondo capitolo tratta dei principali modelli di misurazione e reporting del capitale intellettuale. Esso introduce il problema della gestione e rappresentazione degli intangibili, per poi esaminare, più nel dettaglio, sia i modelli pionieristici, nati negli anni Novanta (*Balanced Scorecard*, *Intangible Asset Monitor* e *Skandia Navigator*), sia gli approcci più recenti ed evoluti (*Meritum project* e *Intellectual Capital Statement*).

Infine, il terzo ed ultimo capitolo, è dedicato allo studio del caso Alpha, il quale consente di osservare concretamente le fasi di progettazione, implementazione e utilizzo, o mancato

[1] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004 pag. XIV

utilizzo, di un sistema di misurazione del capitale intellettuale, all'interno di un'azienda manifatturiera italiana.

Capitolo 1: DAL GOVERNO DELLE RISORSE IMMATERIALI AL CAPITALE INTELLETTUALE

1.1 Le risorse immateriali come driver nella creazione del valore

Negli ultimi decenni i sistemi economici hanno subito profondi cambiamenti, dovuti principalmente al diffondersi della cosiddetta *"new economy"* o *"knowledge economy"*. Si tratta di un insieme di fenomeni, non sempre ben definiti, che ha comportato la progressiva dematerializzazione dei processi di creazione di valore, legati alla realizzazione dei prodotti e/o all'erogazione dei servizi offerti dalle aziende e ormai sempre più influenzati dalle risorse immateriali.

In realtà, la novità per l'economia non consiste tanto nella presenza degli intangibili, intesi come risorse prive di sostanza fisica, quanto piuttosto nel fatto che essi siano divenuti i fattori critici di successo dell'impresa. Tali risorse rappresentano infatti, gli elementi fondamentali su cui basare la competitività di lungo termine, poiché consentono alle aziende di combinare al meglio le risorse interne ed esterne e di sfruttare in modo efficace e per tempi prolungati le opportunità strategiche e commerciali.[2]

In tale scenario, è ormai riconosciuto l'impatto irreversibile che questi fenomeni hanno avuto, e continuano ad avere, sui vari settori dell'economia, andando a modificare i processi

[2] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 3-6

di creazione della ricchezza a livello internazionale, locale e aziendale. Se nel capitalismo industriale, infatti, i processi di business dipendevano prevalentemente da risorse materiali (come impianti, macchinari, immobili) e finanziarie, oggi la produzione di beni e servizi risulta sempre più strettamente legata agli intangibili, quali capitale umano, conoscenza, innovazione, reputazione, relazioni con gli *stakeholder* e processi organizzativi.

A partire da queste considerazioni, è possibile ricondurre tali cambiamenti ad alcuni *driver* principali, manifestatisi già a partire dagli anni Ottanta.[3]

Il primo tra questi è un *driver* di tipo tecnologico, ossia l'avvento delle *Information and Communication Technologies* o ICT.[4] Si tratta dei nuovi mezzi di codificazione, trattamento e trasmissione delle informazioni, che hanno consentito di passare da economie di scala, tipiche dell'era industriale, a economie di *network*, dove i collegamenti tra gli operatori non sono più fisici ma virtuali, e dove le transazioni coinvolgono direttamente il cliente, senza l'intervento di altri intermediari.

Il secondo *driver* di cambiamento fa riferimento all'esponenziale aumento dei livelli di concorrenza, aspetto legato direttamente alla sfera politico-economica e riconducibile a due fattori: da un lato alla globalizzazione del commercio, che ha comportato l'apertura a nuovi mercati di notevoli dimensioni e con essa a minacce e opportunità; dall'altro alla

[3] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 3-6

[4] Cfr. Varian H. R., *The Economics of Information Technology: An Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005

deregolamentazione di settori economici chiave, quali trasporti, elettricità, servizi finanziari ecc.

Nonostante ciò, il *driver* di cambiamento più profondo e radicale, che costituisce la base dei due precedenti, è la conoscenza. Essa è oggi sempre più profondamente integrata, in un numero crescente di beni e servizi, detti perciò "immateriali", in quanto presentano una ridotta incidenza dei tre classici fattori di produzione dell'era industriale: terra, capitale e lavoro.

Tra le varie trasformazioni, riconducibili alla combinazione di questi tre fattori, possono essere ricordate, innanzitutto, quelle di natura strutturale e strategica. In particolare, l'innovazione tecnologica, affiancata dall'aumento della concorrenza, ha favorito processi di de-verticalizzazione e conseguente appiattimento/smantellamento della struttura gerarchica, nonché una crescente enfasi sull'utilizzo delle ICT e dell'innovazione per ottenere vantaggio competitivo. Un ulteriore e significativo impatto si è manifestato nel mondo del lavoro: la centralità che la conoscenza dei singoli lavoratori ha assunto, ed il contesto di forte globalizzazione di domanda ed offerta di lavoro hanno portato all'aumento del potere contrattuale dei lavoratori, dunque anche a maggiori difficoltà per le imprese nell'attrarre persone competenti e di talento. Ne deriva che la gestione della conoscenza, intesa come capacità di individuarla, coltivarla, trattenerla, sfruttarla e distribuirla, è oggi uno dei compiti economici più importanti, non solo per le imprese, ma anche per gli individui e per le Nazioni.[5]

[5] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 3-6

In quest'ottica, poiché le risorse immateriali sono fondamentali per la creazione del valore in azienda, è importante sottolineare anche le complessità che si possono riscontrare nei processi di identificazione, valutazione e rappresentazione delle stesse, riconducibili a caratteristiche intrinseche che le contraddistinguono.

La prima tra queste fa riferimento al sottile confine esistente tra risorse intangibili e tangibili, in quanto le prime sono spesso direttamente incorporate in prodotti e servizi innovativi. Ciò rende spesso problematica un'identificazione e misurazione autonoma del valore dell'intangibile.

La seconda peculiarità, prende il nome di *trasversalità* degli intangibili. Questo concetto evidenzia come spesso una risorsa immateriale sia il risultato della combinazione tra uno o più intangibili, che lo hanno generato. Ad esempio risorse umane e/o risorse organizzative possono concorrere alla creazione di brevetti, innovazioni e altre forme di conoscenza proprietaria.[6]

In ultimo si aggiunge il problema dell'asimmetria nel trattamento contabile delle risorse materiali e immateriali. Mentre le prime vengono infatti capitalizzate nell'attivo dello stato patrimoniale, le seconde sono rilevate come costi del conto economico. Di conseguenza si rischia che una parte significativa del patrimonio immateriale dell'impresa non trovi

[6] Bianchi P., Labory S., *The Economic Importance of Intangible Assets*, Ashgate Publishing Limited, 2004, citati in Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

adeguata rappresentazione nello stato patrimoniale, determinando un divario tra il valore contabile e il valore reale dell'organizzazione.

Dunque è possibile evidenziare una profonda contraddizione: da un lato le risorse immateriali sono considerate fondamentali sia nei processi di creazione del valore che per la sostenibilità competitiva, dall'altro i moderni sistemi contabili non sono pienamente in grado di identificare queste risorse e misurarne il valore, causando problemi nella valutazione degli intangibili. Tale limite ha reso necessario lo sviluppo di strumenti, modelli e metodologie per la gestione, misurazione/valutazione e rappresentazione/visualizzazione degli intangibili

In questa prospettiva si inserisce l'evoluzione del controllo di gestione, che ha progressivamente ampliato il proprio ruolo fino a comprendere la valorizzazione e la gestione delle risorse immateriali.

1.2 L'evoluzione del controllo di gestione nel governo delle risorse immateriali[7]

1.2.1 I sistemi di controllo direzionale e le risorse immateriali

I primi sistemi di controllo direzionale nascono e si diffondono intorno agli anni Cinquanta, nel periodo in cui l'industria attraversa il fenomeno della produzione di massa. In questa fase il vantaggio differenziale per le imprese risiede principalmente nella vendita di prodotti standardizzati a prezzi competitivi quindi, due sono le variabili fondamentali da considerare e monitorare: efficienza e produttività. I processi produttivi sono orientati infatti alla minimizzazione dei costi di produzione, mediante la massimizzazione dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse ed il conseguimento di economie di scala.

Occorre inoltre sottolineare come, in questo contesto, i costi indiretti di prodotto ad andamento costante siano contenuti rispetto a quelli diretti e riconducibili principalmente alla sfera produttiva. Pertanto, le misure monetarie di costo, in particolare quelle riferite ai prodotti e ai processi produttivi, consentono di controllare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse. Ad esempio, poiché la situazione produttiva è caratterizzata da prevalenza di manodopera diretta e produzione di massa, il volume di produzione è un *driver* di costo attendibile, che non crea le distorsioni che gli verranno successivamente attribuite, con il mutamento dell'ambiente economico e competitivo. In questo scenario, strumenti del controllo direzionale quali il sistema contabile, il sistema degli standard e l'analisi degli

[7] Il contenuto del presente paragrafo è tratto da Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

scostamenti, il budget, risultano ancora pienamente idonei ed efficaci nel supportare il processo decisionale del management.

Negli anni Sessanta-Settanta il contesto competitivo inizia a mutare, portando alla saturazione di alcuni mercati, con la conseguente necessità, per le imprese, di concorrere non più soltanto facendo leva sul contenimento dei costi e dunque sul prezzo, ma anche spingendo le vendite tramite la differenziazione dei prodotti. I *trade-off* tra esigenze della produzione e dell'area commerciale diventano sempre più marcati e richiedono una crescente integrazione tra le varie parti del sistema-impresa.[8] È qui che viene enfatizzata l'importanza del budget, soprattutto della sua funzione di coordinamento. Si tratta tuttavia, di una situazione in cui i sistemi di controllo direzionale si sviluppano in ambienti produttivi, organizzativi e competitivi dove, le risorse materiali risultano ancora più rilevanti di quelle immateriali. Queste ultime hanno infatti un ruolo più contenuto, legato principalmente alla generazione di costi di natura discrezionale, la cui programmazione sfrutta infatti la logica incrementale, un metodo che consiste nell'attribuire risorse economiche prendendo come riferimento quelle assegnate negli anni precedenti ed incrementandone il valore per una percentuale stabilita arbitrariamente. Di conseguenza, monitorare efficacia ed efficienza delle attività che si trovano alla base è poco significativo. Per la prima variabile si può verificare solo il rispetto di un limite di spesa, senza avere eventuali informazioni su qualità e tempestività dei servizi resi; per la seconda invece, non

[8] Cfr. Bergamin Barbato M.., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica,* Utet, 1991, pag. 15-18, citato in Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

è possibile controllare gli standard di consumo, poiché output e input non sono determinabili in modo univoco.

Inoltre anche le risorse umane vanno considerate nel sistema di controllo, poiché partecipano al processo produttivo, determinando costi. In questo ambito viene posta particolare attenzione sul lavoro manuale, fattore produttivo i cui costi incidono in maniera rilevante su quelli aziendali e la cui efficienza è determinante per la performance economica dell'impresa. Non viene ancora attribuita importanza ad altre dimensioni del rapporto con i dipendenti.

Per quanto riguarda le relazioni con gli *stakeholders*, emerge come anche esse vengano monitorate solo se incidono direttamente su una qualche variabile economica, sempre a causa dell'utilizzo di misure prevalentemente monetarie. Per questo, del rapporto con clienti e fornitori, è possibile controllare soltanto i risultati ottenuti dall'impresa in termini rispettivamente di ricavi e costi d'acquisto.

Ciononostante, in un contesto in cui la principale variabile competitiva è il prezzo, l'utilizzo di sistemi di controllo direzionale e la correlata strumentazione basata sulle misure monetarie, si dimostrano efficaci poiché coerenti con il binomio strategia-struttura e con gli scenari competitivi di fondo. Essi infatti focalizzano l'attenzione solo sulle risorse materiali, tipicamente rilevanti per il successo aziendale, tenendo conto degli intangibili solo qualora essi generino costi fissi nel breve periodo, non parametrizzabili e, quindi, difficilmente controllabili tramite standard.

Tuttavia, se mutano le condizioni di mercato e gli elementi immateriali assumono maggiore importanza, questi sistemi possono risultare inadeguati, poiché si basano sull'utilizzo esclusivo di misure economico-finanziarie. Due sono i problemi che emergono. Il primo è relativo alla difficoltà di individuazione del costo di alcune risorse immateriali: si potrebbe tentare di ottenere un valore tramite alcune semplificazioni, ma la sua attendibilità rimarrebbe discutibile. Il secondo problema concerne il fatto che, a prescindere dall'attendibilità del valore individuato, il costo delle risorse immateriali potrebbe non essere indicativo né dell'efficienza né dell'efficacia delle stesse. È evidente quindi, come una misurazione delle risorse intangibili basata esclusivamente su variabili di natura economico-finanziaria come i costi, abbia una portata informativa limitata e inadeguata.

1.2.2 I sistemi di misurazione della performance e le risorse immateriali[9]

Osservando i sistemi di misurazione della performance aziendale è possibile notare come essi si siano sviluppati per controllare la gestione in aziende che adottano logiche produttive ed organizzative avanzate, dove le risorse immateriali sono sicuramente più rilevanti (*Just in Time, Flexible Manifacturing System, Lean Organization, Total Quality Management* ecc.).

Nell'approccio di *Performance Measurement* l'individuo diventa un elemento cardine in termini di *"whole person concept"*, logica secondo la quale le persone vanno considerate non solo in base al lavoro operativo che svolgono in impresa, ma anche in base al loro

[9] Il contenuto del presente paragrafo è tratto da Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004.

cervello: nelle aziende cresce il rilievo dei *knowledge workers*.[10] Questo sistema di misurazione della performance stimola il miglioramento nell'efficienza delle attività operative, così che i lavoratori possano dedicare una quota maggiore del proprio tempo alla formazione, al *problem solving* strategico, e a tutte quelle attività utili all'individuo per apprendere, creare e diffondere conoscenza. In questo modo aumenta il personale competente, i dipendenti riescono a identificare i problemi strategici, e sono più motivati a contribuire attivamente al miglioramento dell'organizzazione.

Da ciò emerge come i sistemi di misurazione della performance aziendale abbiano ad oggetto la dimensione dell'apprendimento, fattore fondamentale nelle organizzazioni più avanzate, sia sul piano strategico che operativo, in quanto esso contribuisce a migliorare la gestione e, di conseguenza, i risultati aziendali. La misurazione di tale aspetto avviene, tuttavia, in maniera indiretta, attraverso il monitoraggio dei suoi effetti in termini di efficacia ed efficienza nello svolgimento delle operazioni. A tale fine vanno identificati indicatori focalizzati contemporaneamente sia sugli aspetti operativi che strategici della gestione, in modo da riflettere più fedelmente le attività svolte, il loro impatto sull'organizzazione ed il contributo al conseguimento di vantaggi competitivi. Tali indicatori consentono inoltre di verificare se le strategie adottate portano effettivamente al raggiungimento dei risultati desiderati.

[10] Cfr. Dixon J. R., Nanni A. J., Vollmann T. E., *The new performance challenge. Measuring operations for world-class competition*, Irwin Professional Publishing ,1990 pag. 18 e ss, citati in Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

Tali indicatori misurano però l'apprendimento e le competenze solo indirettamente, poiché si tratta di *proxy*, la cui validità va valutata caso per caso. Inoltre, non tutti gli elementi di immaterialità presenti in impresa vengono presi in considerazione, poiché i sistemi di misurazione hanno un forte orientamento all'attività produttiva, dunque monitorano principalmente gli aspetti organizzativi. Le relazioni con i clienti vengono analizzate solo tramite la misurazione degli attributi dei servizi e dei beni scambiati, che dovrebbero soddisfare le loro esigenze. Analogamente, le relazioni con i fornitori vengono analizzate prevalentemente in funzione del loro contributo ai processi produttivi. Sfuggono invece quelle con gli altri *stakeholders.*

Tuttavia, il fatto che elementi quali la conoscenza codificata, i rapporti con le risorse umane, numerose relazioni esterne non siano presi in considerazione non deve essere ritenuto un limite a questi sistemi: essi sono nati per misurare l'efficacia e l'efficienza della gestione, coerentemente con strategie di miglioramento continuo della qualità totale e di alcune filosofie produttive.

1.3 Il capitale intellettuale: definizione e componenti

Alla luce della crescente importanza delle risorse immateriali come determinanti della performance aziendale, nell'ambito dell'*accounting* emerge una duplice esigenza: da un lato, avere informazioni che consentano di gestire gli *intangibles* in una prospettiva di creazione del valore; dall'altro, comunicare agli *stakeholders* l'entità e le peculiarità delle risorse immateriali che influenzano in modo significativo le prospettive future dell'azienda.

In tale contesto, negli anni Ottanta nasce l'espressione "capitale intellettuale", nozione che viene diffusa, precisata, sistematizzata e utilizzata nell'*accounting* solo negli anni Novanta, per identificare il sistema delle risorse immateriali aziendali.

La letteratura propone diverse definizioni di capitale intellettuale, tuttavia le differenze tra queste sono più formali che sostanziali. In particolare, ciascun Autore che sviluppa un modello di misurazione sistematizza questo concetto, sia nella sua definizione, sia nella sua articolazione, mettendo in rilievo le caratteristiche funzionali agli scopi conoscitivi dell'approccio adottato.

Tra le numerose definizioni proposte in letteratura dunque, particolare rilievo assume quella che identifica il capitale intellettuale come *"il sistema delle risorse immateriali aziendali su cui l'azienda deve far leva per creare valore"*[11], poiché essa sintetizza efficacemente tutte le caratteristiche salienti delle definizioni più diffuse.

In questa prospettiva il capitale intellettuale si identifica nell'insieme di conoscenze, competenze, capacità e abilità possedute dai componenti dell'organizzazione, nella rete elettronica che collega tutti i nodi dell'azienda, nel legame di fiducia che si instaura con i clienti, fornitori e *stakeholders* ecc. Tali elementi, pur non trovando sempre rappresentazione nei tradizionali documenti contabili, rappresentano una risorsa cruciale nella creazione del valore e nel conseguimento di un vantaggio competitivo.

[11] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004, pag. 79

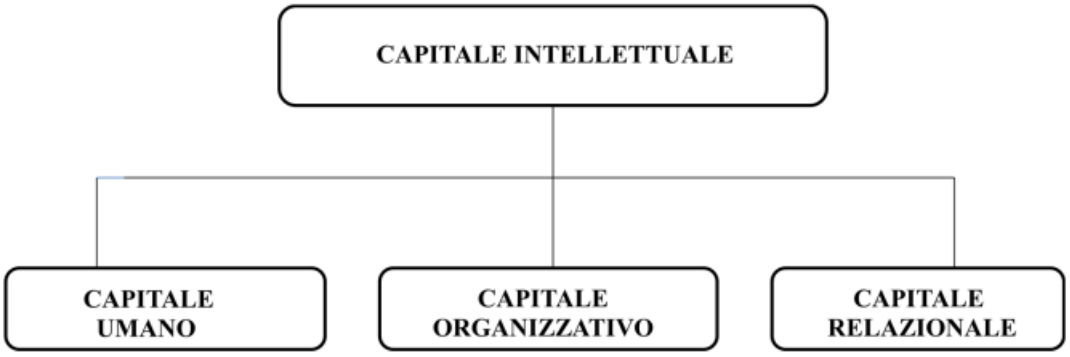
Particolarmente calzante, per ribadire l'importanza del capitale intellettuale, è la metafora dell'albero di Edvinsson, esplicata come segue: *"Se noi immaginiamo un'impresa come un organismo vivente, ad esempio, un albero, possiamo dire che i piani organizzativi, i bilanci annuali e trimestrali, le pubblicazioni d'impresa e gli altri documenti sono il tronco, i rami e le foglie. L'investitore saggio esaminerà l'albero per vedere se potrà raccogliere frutti maturi. Ma assumere che abbiamo osservato l'intero albero perché abbiamo visto il visibile è un grave errore. Almeno la metà dell'albero è sotto la superficie, nelle radici. Mentre il gusto dei frutti ed il colore delle foglie offrono una buona rappresentazione dell'attuale salute dell'albero, è molto più efficace guardare a ciò che succede alle radici, per farsi un'opinione sulla salute dell'albero negli anni a venire. Potrebbe esserci del marcio sotto la superficie, che, col passare del tempo può uccidere l'albero dall'aspetto così salutare al momento. Questo è ciò che rende il capitale intellettuale così importante."*[12] Ne deriva che i documenti contabili e le informazioni visibili mostrano solo una parte dell'impresa; le vere determinanti della sua salute futura si trovano nelle "radici", cioè nelle risorse immateriali e invisibili che compongono il capitale intellettuale. Per questo motivo, analizzare tali risorse è essenziale per comprendere la reale capacità dell'azienda di creare valore nel tempo.

In ultimo il capitale intellettuale può essere inteso sia in un'accezione quantitativa che qualitativa. Per quanto riguarda la prima, si fa riferimento al differenziale tra valore di

[12] Cfr. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brain power*, HarperBusiness,1997, pag.21, citato in Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive,* Giappichelli Editore, 2004

mercato e valore di bilancio; mentre la seconda articola il capitale intellettuale in tre raggruppamenti (o "categorie"): capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale (si veda la figura 1.1).

Figura 1.1-*L'articolazione del capitale intellettuale*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 80.

1.3.1 Il capitale umano

Il *capitale umano* è costituito *"dalle conoscenze, dalle competenze, dalle capacità e dalle esperienze maturate da chiunque lavori all'interno di un'organizzazione"*[13]. Queste risorse generano un'ampia quota di valore nell'organizzazione, poiché si tratta di capitale non di proprietà dell'azienda, ma "preso in prestito" dai dipendenti. Per garantire, quindi uno sviluppo duraturo e sostenibile del vantaggio competitivo, notevoli sono gli sforzi che le aziende dovrebbero fare nella gestione e nello sviluppo della forza lavoro, nella formazione

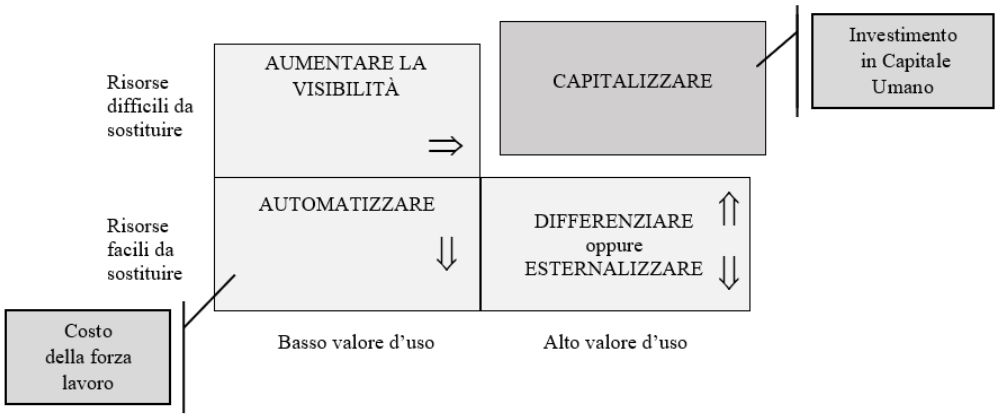
[13]Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 33

teorica e *"on the job",* nella definizione dei piani di remunerazione (*compensation*) diretti a promuovere l'incentivazione e ridurre il *turnover* e nell'adozione di sistemi di condivisione delle informazioni e di codifica delle conoscenze e delle esperienze tacite dei singoli individui. Non sempre tuttavia, queste spese generano i benefici che l'azienda si aspetta di poter controllare ed acquisire. Questo avviene solo nel momento in cui il capitale umano è integrato con le altre dimensioni del capitale intellettuale: capitale organizzativo e capitale relazionale.

Alcuni studi hanno dimostrato che il valore generato dal capitale umano supera spesso il 50% del valore totale generato dal capitale intellettuale e, la perdita, anche solo di una parte di esso, potrebbe avere impatti negativi sul vantaggio competitivo e sul valore di mercato dell'azienda stessa. In tal senso, due sono le sfide che il management deve affrontare: da un lato la trasformazione della conoscenza tacita, componente fondamentale del capitale umano, in conoscenza strutturata, utilizzabile nei processi produttivi, dall'altro, il rafforzamento tra capitale umano e azienda, così da mantenere gli individui nell'organizzazione e profondere le energie essenziali alla creazione di valore.

Il processo di investimento e valorizzazione del capitale umano può essere rappresentato tramite l'impostazione suggerita da Thomas Stewart, il quale suddivide le risorse di un'organizzazione in quattro categorie, qui di seguito rappresentate nella *tavola* (si veda la figura 1.2)

Figura 1.2-*Tavola degli investimenti in capitale umano*



Fonte: Del Bello A., Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting.*, pag. 34.

Nel quadrante in alto a destra, sono riportate le risorse a più stretto contatto con i clienti, le cui capacità sono insostituibili, difficilmente trasferibili e codificabili. Proprio da queste dipende la realizzazione di prodotti e servizi che, presentando un alto valore d'uso, superiore a quello della concorrenza, sono richiesti dai clienti.

Negli altri tre quadranti invece, vengono classificate le risorse che i clienti giudicano di più basso livello, nonostante per l'azienda esse rivestano una notevole importanza. In particolare:

- il quadrante in basso a sinistra include quelle risorse, quali ad esempio la manodopera non specializzata, caratterizzate da facilità di sostituzione; elevato *turnover*; breve formazione e bassa visibilità esterna: la tendenza dell'organizzazione è, in questo caso, quella di investire meno in queste risorse, automatizzando le loro attività;

- il quadrante in alto a sinistra comprende quelle risorse, quali ad esempio i responsabili di controllo interno, caratterizzate da difficoltà di sostituzione; elevata importanza per l'impresa; bassa visibilità esterna: qui l'obiettivo delle organizzazioni consiste nel fare in modo che queste risorse, considerate dai clienti di scarso valore, generino invece benefici che le portino ad essere riconosciute ed apprezzate da essi;
- il quadrante in basso a destra rappresenta, infine, le risorse dotate di alta fungibilità ed elevata visibilità e che quindi l'azienda può decidere di esternalizzare (è il caso ad esempio di attività appartenenti all'area dei sistemi informatici), oppure di differenziare, trasformando la conoscenza generica di tali risorse in capacità che l'organizzazione può usare in modo unico ed esclusivo.

A prescindere tuttavia dal quadrante dello schema analizzato, in cui i lavoratori si collocano, essi possono essere considerati investitori, non di denaro quanto piuttosto di tempo, energie e competenze nella società che li ha assunti. Inoltre, poiché tali risorse non possono essere investite contemporaneamente in più imprese, è necessario che l'azienda le remuneri adeguatamente. Ogni individuo decide infatti quanta parte delle risorse che possiede investire, calcolando il loro ritorno sull'investimento in base a due fattori[14]:

[14] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 33 e ss.

1. la soddisfazione e la motivazione che ottiene dall'impiego del proprio capitale umano, rappresentata da remunerazione monetaria, opportunità di crescita, riconoscimenti non finanziari, livello di realizzazione personale ecc.;
2. le specifiche risorse investite, che includono capacità, conoscenze, comportamenti, modo di pensare, valori etici e morali.

Infine, oltre che dalla volontà di dipendenti e collaboratori di mettere a disposizione le proprie risorse intangibili, il valore del capitale umano dipende anche dalla capacità delle organizzazioni stesse di attivare su tali *value drivers* un effetto leva assumendo, formando, motivando e trattenendo le persone dotate di più talento.

1.3.2 Il capitale organizzativo

Il capitale organizzativo, detto anche *capitale strutturale, "è rappresentato da tutti quegli elementi che supportano gli individui nell'espletamento del loro lavoro"*.[15] Esso è costituito sia da *asset* tradizionali come la liquidità, gli immobili, l'*hardware*, il *software*, i processi, i brevetti; sia da *asset* intangibili, quali la struttura organizzativa ed i processi aziendali codificati, il sistema informativo ed i *database*, la cultura aziendale. Questa dimensione del capitale intellettuale è meno volatile rispetto a quella del *capitale umano* poiché non è di proprietà del singolo lavoratore, ma dell'azienda stessa. Si tratta dunque, di una componente da potenziare e su cui investire poiché assolve le funzioni di condividere

[15] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 37

e far crescere rapidamente la conoscenza collettiva; ridurre i tempi tecnici ed aumentare la produttività dei dipendenti, aspetti che gli *stakeholder* considerano fondamentali nella determinazione del valore aziendale.

Inoltre, se un'impresa presenta un elevato livello di capitale intellettuale è possibile osservare che:

- le modalità di lavoro sono più efficienti e le competenze dei singoli dipendenti contribuiscono a generare benefici per l'organizzazione;
- un'elevata quota del valore attribuito al capitale intellettuale dipende direttamente da risorse intangibili di proprietà dell'azienda e non dei singoli lavoratori, quindi non influenzate da fenomeni come il tasso di *turnover* della forza lavoro.

Operativamente, lo sviluppo del capitale organizzativo, avviene tramite investimenti sul patrimonio tecnologico dell'impresa, in particolare sulla cosiddetta *information technology* (IT), necessaria alla realizzazione dei cicli produttivi. L'innovazione tecnologica, da sola, non è sufficiente a raggiungere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile rispetto alla concorrenza. Ciò che fa la differenza è l'instaurazione di un circolo virtuoso tra capitale organizzativo e capitale umano. Se *"il capitale organizzativo, infatti, è <<costruito>> facendo leva sul capitale umano; questo, a sua volta, migliora e si incrementa anche in relazione all'efficacia ed efficienza nella gestione del capitale organizzativo"*[16]. Ciò significa che i dipendenti

[16] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004 pag. 81

migliorano le proprie conoscenze e competenze nel momento in cui hanno la possibilità di sfruttare la conoscenza già strutturata e presente all'interno dell'azienda. In tale ottica, il limite potrebbe riguardare la necessità di sviluppare in azienda una cultura di *teamwork* e dei sistemi di controllo e premianti che supportino la condivisione della conoscenza e l'appoggio della direzione aziendale, elementi senza cui anche gli strumenti più efficaci rischiano di non funzionare.

1.3.3 Il capitale relazionale

Il capitale relazionale *"può essere inteso come l'insieme delle relazioni dirette e indirette instaurate con tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda, ovvero con i suoi stakeholder"*[17]. Esso è costituito dalle relazioni e, più in particolare, dalle conoscenze che permettono di gestire tali relazioni. Va inoltre specificato che, così come il capitale umano, anche questa dimensione del capitale intellettuale non è di proprietà dell'impresa, in quanto condivisa con gli *stakeholders*.

In questo contesto bisogna sottolineare come alcuni Autori focalizzino l'attenzione sul "capitale commerciale", costituito dalle relazioni con i clienti dell'impresa. Si tratta di una componente fondamentale del capitale relazionale che tuttavia, da sola, non ne esaurisce il contenuto, in quanto possono rappresentare fonte di vantaggi competitivi anche le relazioni

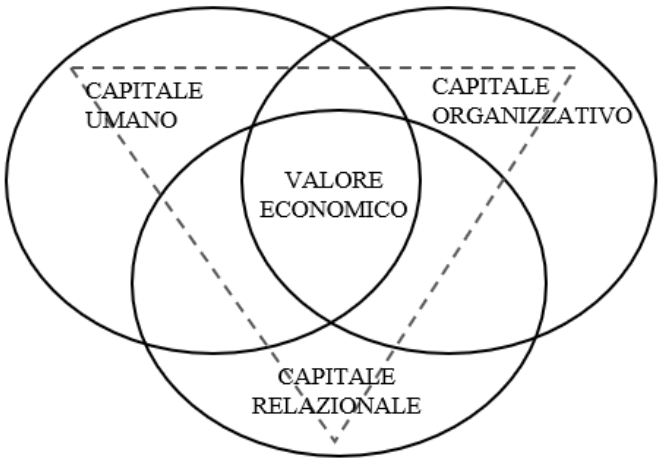
[17] Cfr. Del Bello A. e Gasperini A., *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, 2006, pag. 39

che si instaurano con i più importanti interlocutori sociali quali, ad esempio, i fornitori, i finanziatori, alcune istituzioni pubbliche[18].

Infine rientra in questa categoria anche l'immagine aziendale, ossia la "percezione" che hanno gli *stakeholders* dell'azienda, della sua reputazione e del suo brand.

La tripartizione presentata costituisce l'aspetto statico del capitale intellettuale, che appare in questo modo composto da tre stock differenziati per il rapporto "di proprietà" con l'azienda. In realtà è importante osservare anche la dimensione dinamica del capitale intellettuale, costituita dalle interazioni tra le tre componenti (si veda la figura 1.3).

Figura 1.3-*La "piattaforma" del valore*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 82.

[18] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

Tutti gli Autori hanno dimostrato la necessità di sviluppare relazioni tra i diversi elementi che compongono le tre categorie del capitale intellettuale, affinché sia possibile accrescere il vantaggio competitivo ed il valore aziendale.

Dunque, come osservato, il capitale intellettuale è stato oggetto di numerosi studi nell'ambito dell'*accounting* durante gli ultimi decenni, soprattutto per quanto riguarda i modelli di misurazione della sua performance. Nel prossimo capitolo saranno analizzati quelli principali.

Capitolo 2: MODELLI DI MISURAZIONE E REPORTING DEL CAPITALE INTELLETTUALE

2.1 Gestione, misurazione e reporting del capitale intellettuale

Nel capitolo precedente, tramite l'analisi relativa alla tripartizione del capitale intellettuale, sono stati messi in luce l'aspetto statico e le peculiarità strutturali delle tre categorie.

È ora necessario concentrarsi sull'aspetto dinamico del capitale intellettuale, costituito dalle potenzialità che possono essere sprigionate nel momento in cui le tre categorie individuate vengono trattate in maniera sinergica, tramite una gestione efficace ed efficiente delle stesse, evitando un approccio frammentato, fondato su investimenti separati nel personale, nei processi e negli *stakeholders*. Emerge infatti che, nel momento in cui capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale operano congiuntamente, essi accrescono notevolmente il valore del capitale intellettuale in impresa. In questo contesto esistono diverse modalità di gestione del capitale intellettuale, volte a favorire l'interazione tra le diverse dimensioni[19]:

- il legame tra capitale umano e capitale organizzativo si rafforza nel momento in cui l'azienda presenta al suo interno una cultura condivisa, che esalta la creatività, lo spirito d'iniziativa, la capacità di lavorare in *team.* Al contrario, tale relazione può indebolirsi se l'operato dell'azienda non è orientato al cliente, o se lo stile direzionale è troppo accentrato, e poco partecipativo;

[19] Cfr. Lizza P., *Il capitale intellettuale: profili di gestione e valutazione*, Giuffrè, Milano, 2005

- il legame tra capitale umano e capitale relazionale si accresce quando i soggetti che operano all'interno dell'azienda sono responsabilizzati sul loro operato e consapevoli del ruolo che ricoprono nel processo di creazione del valore aziendale. Inoltre, poiché le due risorse sono accomunate dalla caratteristica della proprietà condivisa, con i dipendenti nel primo caso e con gli *stakeholders* nel secondo, risulta evidente la necessità di collaborare con tali soggetti, al fine di valorizzarne il contributo, evitando eventuali contrasti;
- infine, il legame tra capitale relazionale e capitale organizzativo, si consolida nel momento in cui l'azienda riesce a instaurare con gli *stakeholders* rapporti di collaborazione solidi, fondati sulla volontà di mettere a disposizione le proprie conoscenze, competenze ed esperienze passate, anche grazie all'utilizzo di reti informatiche e nodi infrastrutturali, che facilitano la circolazione di queste risorse in azienda.

Ulteriore oggetto d'analisi è il problema relativo alla misurazione del capitale intellettuale: si tratta di un'attività più complessa rispetto alla misurazione e alla valutazione del capitale economico, poiché essa non può essere svolta tramite indicatori rigidi e definiti per legge.[20] È evidente infatti, come il capitale intellettuale assuma configurazioni diverse in ogni organizzazione, risultando di conseguenza difficilmente generalizzabile in modelli di misurazione standardizzati. In quest'ottica e data anche l'importanza che il capitale intellettuale assume nei processi di creazione del valore e nell'ottenimento di un vantaggio

[20] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

competitivo per l'impresa, emerge l'esigenza di individuare sistemi di misurazione che tengano conto delle peculiarità caratterizzanti l'azienda di riferimento ed il contesto in cui essi vengono applicati.

Un'evoluzione significativa, in questa direzione, è rappresentata dalla predisposizione di appositi strumenti di reporting dedicati alle risorse immateriali, destinati ad affiancare i tradizionali sistemi di comunicazione aziendale. Il report sul capitale intellettuale consente infatti di spostare il *focus* dalla misurazione delle singole dimensioni alle interazioni che si generano tra esse, monitorando gli elementi intangibili considerati critici per la crescita aziendale e per la competitività dell'impresa.

Alla luce di queste considerazioni, nei paragrafi successivi si analizzano i principali modelli di misurazione e reporting del capitale intellettuale, a partire dai primi studi, sviluppatisi negli anni Novanta, fino agli approcci più moderni ed evoluti, vero punto di svolta su questo campo, nell'ambito dell'*accounting*.

2.2 I modelli pionieristici di misurazione e reporting[21]

All'inizio degli anni Novanta si amplia progressivamente il differenziale tra valore di mercato (o economico) e valore di bilancio di molte aziende, per cui emerge la necessità di elaborare e ridefinire gli strumenti di misurazione e reporting applicati fino ad allora. Tale aspetto risponde a una duplice finalità: da un lato comunicare in maniera adeguata il valore

[21] Il contenuto del presente paragrafo è tratto da Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

delle risorse immateriali e soddisfare le esigenze conoscitive degli *stakeholders*, consentendo loro di comprendere meglio la strategia, le capacità e le potenzialità dell'impresa; dall'altro, misurare il capitale intellettuale e la sua performance, per migliorarne la gestione, governare i processi di creazione del valore e, di conseguenza, accrescere la performance aziendale complessiva.

Di seguito vengono presentati i primi modelli di misurazione e reporting del capitale intellettuale, sviluppatisi negli anni Novanta nel Nord Europa. Essi rappresentano il risultato di sperimentazioni pionieristiche, condotte su iniziativa di singole aziende o di esponenti del mondo operativo e professionale. Tali modelli sono accomunati da un presupposto concettuale di natura "patrimoniale", secondo cui il capitale intellettuale è interpretabile come la differenza tra il valore di mercato e il valore di bilancio dell'impresa. Dunque, i sistemi presentati mirano a evidenziare tale *gap* e a supportare la gestione del processo di creazione del valore, facendo leva sulle risorse immateriali.

2.2.1 La Balanced Scorecard

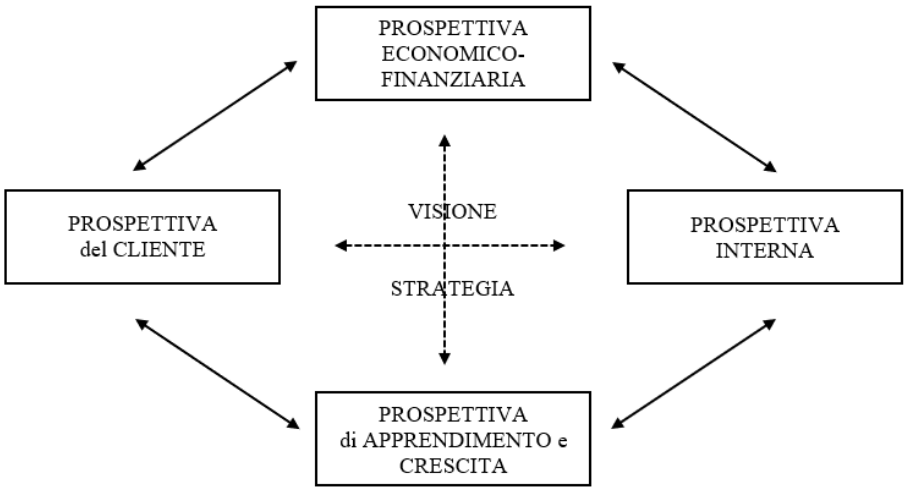
La *Balanced Scorecard* è *"un sistema bilanciato di misurazione introdotto all'inizio degli anni Novanta per superare i limiti dei sistemi basati prevalentemente su misure economico-finanziarie"*[22]. Kaplan e Norton, constatando che indicatori di tale natura esprimono soltanto i risultati delle azioni implementate dall'impresa, elaborano uno strumento che

[22] Cfr. Kaplan R. S. e Norton D. P., *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, in "Harvard Business Review", January-February,1992, pag. 71 citato in Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive,* Giappichelli Editore, 2004

integra anche le misure quantitativo-fisiche, esplicative delle cause della *performance* aziendale.

La *Balanced Scorecard* presenta una struttura che permette di analizzare il processo con cui un'impresa crea valore attraverso quattro prospettive: economico-finanziaria, del cliente, interna e di apprendimento e crescita (si veda la figura 2.4). Tale sistema viene definito "bilanciato" poiché alle misure economico-finanziarie vengono affiancate grandezze quantitativo-fisiche e qualitative, la prospettiva di breve termine si integra con quella di lungo e l'orientamento verso l'interno con quello verso l'esterno.

Figura 2.4-*La Balanced Scorecard*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 60.

Le quattro prospettive individuate possono essere descritte evidenziando il diverso contributo offerto da ciascuna alla misurazione della performance aziendale:

- la *prospettiva economico-finanziaria* esprime la capacità dell'azienda di creare valore per gli azionisti e di conseguire risultati economici soddisfacenti, rappresentando l'attrattività che essa esercita nei loro confronti;
- la *prospettiva del cliente* analizza la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze della clientela e di instaurare con essa relazioni durature, riflettendo il modo in cui il mercato di riferimento percepisce l'impresa, i suoi prodotti e i suoi servizi;
- la *prospettiva interna* si focalizza sui processi aziendali critici per il raggiungimento degli obiettivi strategici posti e per la soddisfazione delle aspettative di clienti e azionisti;
- la *prospettiva dell'apprendimento e della crescita* infine, concerne la dimensione più immateriale dell'impresa e si articola in tre aree principali: le competenze strategiche, intese come capacità e conoscenze condivise; le tecnologie strategiche, costituite da infrastrutture e applicazioni informatiche; il clima aziendale, relativo alla comprensione della strategia, all'allineamento degli obiettivi alla strategia, alla prontezza e alla motivazione.

Se la struttura della *Balanced Scorecard* è rimasta invariata nel tempo dal punto di vista formale, ha invece subito cambiamenti sostanziali a livello funzionale. Inizialmente viene enfatizzata la sua funzione di rappresentazione e monitoraggio della strategia aziendale. In seguito, dopo la sua applicazione in varie organizzazioni, il concetto di *Balanced Scorecard* viene ridefinito, trasformandosi in un sistema di management strategico, per quei processi aziendali che hanno come fulcro la strategia. Negli ultimi anni inoltre, affinché tale strumento possa dispiegare al meglio le sue potenzialità, viene affiancato dalla *strategy map*, uno schema che permette di esplicitare e comunicare le relazioni causa-effetto che

sono alla base della capacità delle aziende di creare valore, e che si sviluppano nelle quattro prospettive.

Tuttavia, la *Balanced Scorecard* presenta alcuni limiti. In primo luogo, non consente di individuare con precisione il contributo delle singole variabili al conseguimento dei risultati aziendali. Inoltre, il modello non considera adeguatamente i ritardi temporali che intercorrono tra le cause e i relativi effetti. Infine, le relazioni tra le diverse prospettive non sono sempre lineari e unidirezionali, ma spesso complesse e circolari, rendendo più difficile l'interpretazione dei nessi causa-effetto.

Dunque la *Balanced Scorecard* si presenta come uno strumento di estrema sintesi della performance aziendale, che rende necessario lo sviluppo di altri sistemi più sofisticati ed evoluti.

2.2.2 Intangible Asset Monitor

L' *Intangible Asset Monitor* (IAM) è un modello di rappresentazione e misurazione del capitale intellettuale, introdotto verso la metà degli anni Novanta. Esso nasce dalle idee e dalle proposte del *Konrad Group*, un gruppo di studiosi e professionisti che, già negli anni Ottanta, in Svezia, tenta di identificare nuove modalità di misurazione e reporting delle risorse immateriali. Tra i vari esponenti del gruppo figura Sveiby, principale ideatore di questo modello.

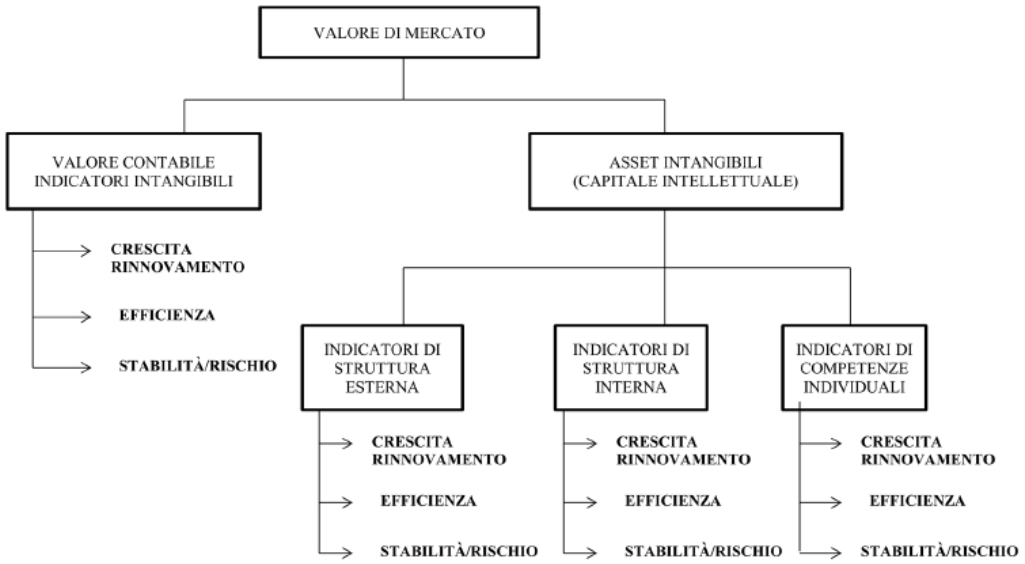
L' *Intangible Asset Monitor* è intenzionalmente circoscritto alle aziende che adottano una *knowledge-based strategy*, poiché l'attenzione è focalizzata principalmente sugli elementi intangibili che consentono di creare, sviluppare e diffondere conoscenza. Nonostante

quindi, l'applicazione di tale modello sia primariamente finalizzata alle *knowledge organizasionts*, essa può estendersi anche ad altre tipologie di aziende. L'obiettivo del modello è infatti quello di analizzare, misurare e gestire il fattore costituivo del valore del capitale intellettuale in impresa: la conoscenza.[23]

Tale modello viene sviluppato sulla base della prospettiva "patrimoniale" ed ha come oggetto di misurazione, tre categorie di risorse immateriali: competenze individuali, struttura interna e struttura esterna. Gli indicatori vengono identificati e interpretati sulla base degli aspetti fondamentali da considerare e misurare cioè crescita e rinnovamento, efficienza e stabilità/rischio (si veda la figura 2.5). Dunque, sono oggetto di monitoraggio nello specifico, lo sviluppo degli *intangibles*, l'efficienza nel loro utilizzo e la loro attitudine a sostenere in maniera duratura la competitività aziendale.

[23]Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004.

Figura 2.5-*L' Intangible Asset Monitor*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 104.

Alla luce di quanto detto dunque, una caratteristica fondamentale di tale sistema è la selettività. Secondo Sveiby infatti, il fallimento di molti sistemi di misurazione del capitale intellettuale è dovuto al fatto che essi mirano a misurare tutte le risorse materiali presenti in azienda.[24] Egli elabora invece un modello che seleziona le risorse immateriali, e con esse gli indicatori da utilizzare, privilegiando quelli più rilevanti sotto il profilo strategico per l'azienda. In questo modo l'*Intangible Asset Monitor* può essere utilizzato sia per scopi gestionali, sia per migliorare la comunicazione verso l'esterno, tramite indicatori che siano coerenti con la strategia dell'impresa e differenziati in base allo scopo della misurazione.

[24] Cfr. Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard,* cit., pag. 3

Dunque l'utilizzo di tale modello consente di focalizzare l'attenzione dei manager sulle risorse immateriali, e di implementare una strategia di natura *knowledge-based*. Tuttavia il principale limite del sistema proposto da Sveiby sta nel fatto che esso non riesce a misurare in maniera diretta le relazioni che intercorrono tra le varie categorie di capitale intellettuale né tra performance intellettuale ed economica, al contrario di quanto avviene invece con lo *Skandia Navigator*.

2.2.3 Lo Skandia Navigator

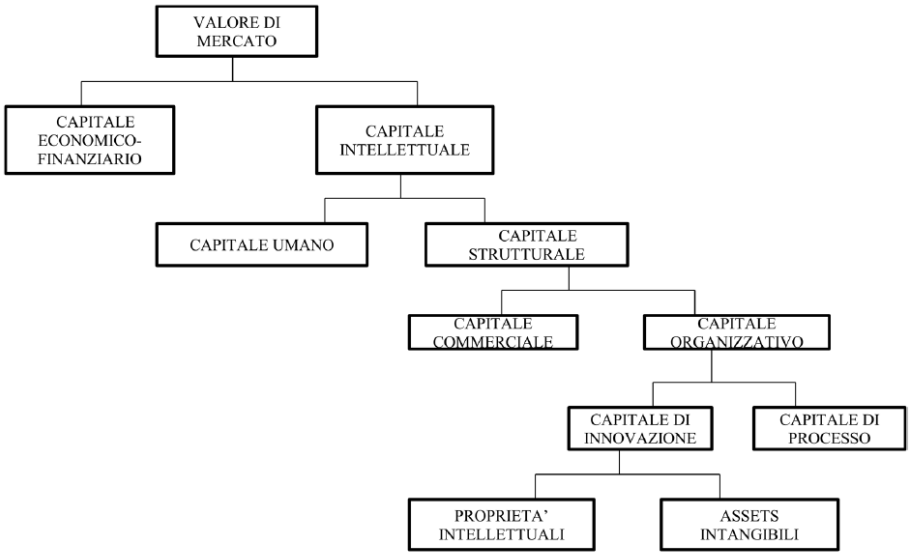
Lo *Skandia Navigator* è uno dei primi sistemi strutturati di misurazione, valutazione e reporting del capitale intellettuale. Esso viene elaborato dalla Skandia AFS, società assicurativa svedese appartenente al gruppo Skandia. Il modello si basa sull'*Intellectual Capital Function*, una funzione organizzativa preposta, da un lato, alla valutazione del capitale intellettuale; dall'altro alla "navigazione", intesa come supporto ai manager nell'identificazione delle risorse immateriali e nella loro gestione e condivisione, al fine di migliorare i processi di creazione del valore aziendale. Va inoltre sottolineato che il primo direttore della funzione di *Intellectual Capital Function,* nonché principale ideatore di questo modello, è Leif Edvinsson, uno dei massimi esperti in materia a livello mondiale.

Così come l'*Intangible Asset Monitor*, anche lo *Skandia Navigator* si fonda sulla prospettiva "patrimoniale", secondo cui "*il capitale intellettuale rappresenta quel valore ottenuto dalla differenza tra valore di mercato e valore di bilancio"*[25]. Inoltre, la

[25] Cfr. Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004 pag. 88

classificazione proposta da Edvinsson è parzialmente diversa rispetto a quella presentata nel capitolo precedente. In questo modello il capitale intellettuale si articola in due categorie, capitale umano e capitale strutturale. Quest'ultima, a sua volta, può essere suddivisa in capitale organizzativo e capitale commerciale. Tale bipartizione, solo formalmente diversa, serve a distinguere le risorse legate alle persone da quelle invece di proprietà dell'impresa.

Figura 2.6-*Lo schema del valore della Skandia*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 90.

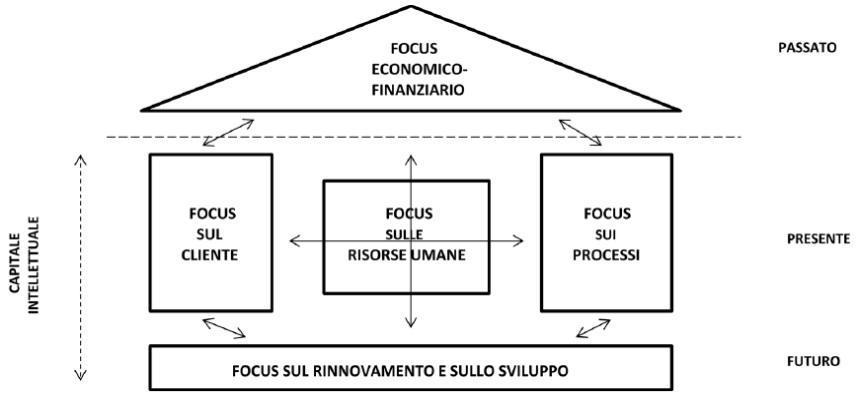
Una differenza fondamentale invece è quella relativa al capitale commerciale. Non si parla infatti di capitale relazionale poiché in questo sistema sono oggetto di misurazione solo le relazioni che intercorrono tra impresa e clienti, non anche quelle esistenti con gli altri

stakeholders, poiché sono le prime ad essere considerate quelle realmente importanti ai fini della creazione di valore.

Alla luce di queste premesse Edvinsson sviluppa due strumenti fondamentali, che sono analizzati di seguito: il *Business Navigator*, necessario alla "navigazione", cioè alla gestione e valutazione del capitale intellettuale; e l'*Intellectual Capital Index*, finalizzato alla valutazione di tale risorsa.

Per quanto riguarda il *Business Navigator*, si tratta dello strumento di supporto alla gestione efficace ed efficiente del capitale intellettuale ed al governo del processo di creazione del valore. Esso è inoltre ritenuto efficace per migliorare la comunicazione verso l'esterno, integrando le informazioni tradizionali a quelle relative agli *intangibles*. Tale strumento si compone di cinque aree fondamentali, graficamente rappresentabili come una casa (si veda la figura 2.7).

Figura 2.7-*Il Business Navigator della Skandia*



Fonte: Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, pag. 92.

Alle fondamenta si colloca il "*focus* del rinnovamento e dello sviluppo": esso riguarda il modo in cui l'azienda costruisce il proprio futuro osservando il mercato potenziale, in modo da poter rispondere prontamente al cambiamento, sfruttando le varie opportunità che si presentano. All'estremo opposto, sul tetto, si trova il "*focus* economico-finanziario", fondamentale poiché il capitale intellettuale e la sua performance sono considerati anticipatori della performance aziendale futura, dunque, anche se con un *lag* temporale più o meno lungo, le sue componenti si trasformano in valore finanziario. I due *focus* sono posizionati agli estremi opposti per mettere in evidenza che, mentre il secondo rappresenta la performance passata dell'azienda, il primo tenta di catturare gli elementi su cui si basa lo sviluppo futuro della stessa. Le mura della casa sono invece costituite dal "*focus* sul cliente" e dal "*focus* sui processi": il primo ha l'obiettivo di monitorare il rapporto tra impresa e clienti attuali e potenziali; il secondo riguarda il modo in cui l'azienda sfrutta la sua strumentazione tecnologica per creare valore. Infine, al centro della casa, posizione non casuale, si trova il "*focus* delle risorse umane": esse ricoprono un ruolo di "agente attivo" e sono alla base dell'esistenza e del funzionamento di tutti gli altri elementi del capitale intellettuale. È l'area di più difficile misurazione poiché risulta complesso attribuire un valore ad aspetti quali conoscenza tacita, competenze e motivazione. Le misure più rilevanti di questi cinque *focus* vengono sintetizzate nel *Navigator*, che risulta quindi un modello sintetico in cui la performance intellettuale si integra a quella finanziaria.

Il modello di valutazione del capitale intellettuale si basa invece sullo schema del valore precedentemente illustrato (si veda la figura 2.6) e sulla realizzazione di un *Intellectual Capital Index.* Quest'ultimo consiste in particolare nella creazione di una misura monetaria

sintetica, tramite l'individuazione di una "equazione del capitale intellettuale", dalla quale emergono due variabili causali fondamentali: "C" ed "i". Esse rappresentano, rispettivamente, la capacità di sviluppo futuro del capitale intellettuale, ossia il valore massimo al quale esso può tendere, e l'efficienza nel suo utilizzo. I valori di tali variabili derivano da alcuni indicatori presenti nei cinque *focus* del *Navigator*. L'indice che emerge alla fine presenta il vantaggio di essere influenzato da tutte le categorie di capitale intellettuale.

Dunque, seppur i due strumenti possono essere utilizzati in maniera autonoma l'uno rispetto all'altro, è opportuno interpretarli congiuntamente, così da ottenere uno schema del valore e indicatore sintetico del capitale intellettuale.

Anche questo modello presenta però alcuni limiti: innanzitutto esso integra la performance economica e quella intellettuale, senza chiarire però in modo esplicito le relazioni esistenti tra le due né le modalità con cui i singoli indicatori di capitale intellettuale incidono sui risultati aziendali. Inoltre, l'*Intellectual Capital Index* presenta elementi di soggettività, poiché la scelta degli indicatori dipende dagli obiettivi conoscitivi perseguiti e può risultare parziale. Un ulteriore limite riguarda la difficoltà di standardizzazione del modello: l'utilizzo dello stesso indice per confrontare imprese diverse rischia infatti di trascurare le peculiarità del capitale intellettuale delle singole organizzazioni, riducendo la significatività della comparazione.

2.3 I modelli evoluti di misurazione e reporting[26]

Nel paragrafo precedente sono stati presentati e analizzati i primi modelli di misurazione e reporting, nati negli anni Novanta. Con il passare del tempo, però, si affermano nuovi sistemi che segnano una svolta rispetto ai precedenti, abbandonando e criticando profondamente la prospettiva "patrimoniale" e orientandosi verso una gestione degli *intangibles* maggiormente orientata alla conoscenza. Inoltre se inizialmente le sperimentazioni effettuate sono appannaggio di singole aziende o consulenti, ora si coinvolgono anche *policy maker* ed esponenti del mondo accademico. In questo contesto l'obiettivo diventa quello di elaborare linee guida che possano supportare la misurazione, la gestione ed il reporting del capitale intellettuale.

2.3.1 Il MERITUM Project

Il *MERITUM Project (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management)* nasce nel 1998, su iniziativa della Commissione Europea che decide di promuovere e finanziare un progetto dalla durata di 30 mesi, a cui partecipano sei stati europei. Esso è finalizzato alla realizzazione di uno schema concettuale per identificare, misurare e gestire il capitale intellettuale in qualsiasi tipo di azienda. Il risultato di tale progetto consiste nella definizione di *guidelines*, utili a facilitare la gestione del capitale intellettuale, migliorare la performance aziendale e integrare la comunicazione verso gli *stakeholders* esterni tramite un report integrativo.

[26] Il contenuto del presente paragrafo è tratto da Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, 2004

Il modello di misurazione e reporting proposto dal progetto *MERITUM* si basa sul presupposto concettuale secondo cui il capitale intellettuale è l'insieme di tutti gli elementi intangibili di un'azienda, sostanzialmente riconducibili alla conoscenza. Non si considera però la semplice somma delle risorse immateriali presenti in azienda, ma anche il modo con cui l'azienda gestisce la propria conoscenza per creare valore.

Sotto il profilo normativo, nelle *guidelines*, viene posta attenzione sulle tre fasi principali in cui il processo di misurazione e gestione del capitale intellettuale si articola:

- l'i*dentificazione* delle risorse intangibili esistenti in azienda e quelle che sarebbe opportuno invece generare o acquisire in futuro, fase in cui si definiscono innanzitutto gli obiettivi strategici dell'impresa, poi si individuano gli *intangibles* critici ad essi legati e, infine, le risorse e le attività materiali necessarie alla realizzazione;
- la *misurazione* delle attività e delle risorse immateriali, tramite la selezione di quegli indicatori che sono in grado di esprimere il legame tra queste e la ricchezza creata;
- infine l'*azione*, che concerne il consolidamento del sistema di gestione e la sua integrazione nel sistema di management e nelle *routines* aziendali. A tal fine vengono implementate attività finalizzate a valutare gli effetti di creazione e sviluppo delle risorse, così da monitorare se l'impatto sia stato effettivamente quello desiderato.

2.3.2 L'Intellectual Capital Statement

A conclusione del modello precedentemente descritto, è presente la redazione del relativo report, mezzo sfruttato dall'azienda per comunicare agli *stakeholders* come essa si sta muovendo per creare, mantenere e sviluppare i propri *intangibles* e le proprie abilità che costituiscono le principali determinanti del valore.

Per quanto riguarda l'*Intellectual Capital Statement* proposto da tale modello, esso si articola in tre parti principali:

- la *vision*, dove vengono esposti gli obiettivi strategici dell'impresa e gli *intangibles* critici che ne consentono il conseguimento, in modo da spiegare agli *stakeholders* come essi generano benefici;
- la sintesi delle risorse e delle attività, una descrizione in cui esse devono poter essere ricondotte alle tre categorie di capitale intellettuale;
- infine il sistema di indicatori, che consentono di comprendere se l'azienda ha o meno raggiunto gli obiettivi prefissati, tramite la gestione e il miglioramento del capitale intellettuale.

Capitolo 3: IL CASO ALPHA: ANALISI DI UN MODELLO DI MISURAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

3.1 Presentazione del caso Alpha

Alla luce delle considerazioni emerse nei due capitoli precedenti, risulta ora opportuno soffermarsi sull'analisi di un caso pratico, così da osservare e comprendere come i concetti, illustrati a livello prettamente teorico, trovino concreta applicazione nella realtà aziendale.

A tale scopo il presente capitolo esamina il caso Alpha, tratto dallo studio di Chiucchi, Giuliani e Marasca[27]: si tratta di un'indagine dedicata alla progettazione, all'implementazione e al successivo utilizzo, o mancato utilizzo, di un sistema di misurazione del capitale intellettuale. Il caso risulta particolarmente significativo perché consente di osservare da un lato, la costruzione tecnica di un sistema di indicatori; dall'altro, la reazione dell'organizzazione all'introduzione di tale sistema. Inoltre, esso non si focalizza esclusivamente sulla scelta degli indicatori più adeguati, ma anche sul modo in cui questi vengono compresi, discussi, interpretati e, in alcuni casi, effettivamente utilizzati dai manager. In questo modo, il capitale intellettuale non appare come un insieme di risorse

[27] Chiucchi M. S., Giuliani, M., & Marasca, S., *The design, implementation and use of intellectual capital measurements: a case study*, Management Control, 2, Special Issue, 2014

già rigidamente predefinite, ma come un oggetto gestionale che si forma progressivamente, attraverso il processo di misurazione.

3.1.1 Contesto aziendale

Il caso Alpha riguarda un'impresa manifatturiera italiana operante nel settore della pressofusione e che commercializza i suoi prodotti sul mercato internazionale. Nel momento in cui il progetto viene avviato e sviluppato, tra il 2007 ed il 2011, l'azienda assiste ad una fase di espansione verso l'estero, attraverso *joint venture* e processi di delocalizzazione produttiva. Dunque, il contesto competitivo in cui essa opera, risulta complesso e rende necessario mantenere elevati standard qualitativi, nonché competenze tecniche avanzate, sia per soddisfare il ruolo di subfornitore di grandi multinazionali, sia in quanto produttrice di articoli a proprio marchio.

Promotori del progetto di ricerca posto in essere sono il Direttore Finanziario (CFO), responsabile ad interim, in quel periodo, anche delle Risorse Umane (HR) e dei Sistemi Informativi (IT) e, l'Amministratore Delegato (CEO) in qualità di sponsor ufficiale: si tratta delle due figure destinate ad utilizzare l'*Intellectual Capital Report.*

3.1.2 Metodo di ricerca

Il progetto di ricerca del caso Alpha viene realizzato attraverso un approccio innanzitutto interventista, che si fonda sulla collaborazione tra i ricercatori e l'azienda coinvolta, al fine di riuscire a condurre un'indagine critica sulle possibili problematiche riscontrabili durante l'implementazione del sistema in azienda. Inoltre questo genere di approccio consente di ottenere diversi vantaggi tra i quali:

- sviluppare contemporaneamente ricerca scientifica e soluzioni pratiche innovative[28];
- offrire ai ricercatori la possibilità di acquisire conoscenze relative al contesto, alle variabili e al processo oggetto d'analisi;
- testare e osservare concetti, metodi e strumenti nel concreto[29], al fine di colmare il *gap* esistente tra teoria e pratica, aumentando la rilevanza degli studi in contabilità gestionale[30].

Inoltre, lo stesso caso di studio viene osservato da una prospettiva longitudinale. Essa consente di analizzare l'evoluzione nel tempo del processo di adozione e utilizzo del sistema di misurazione del capitale intellettuale in azienda, così da verificare se e come quest'ultimo sia stato misurato in maniera continuativa e se e come gli eventuali indicatori siano stati utilizzati.

La raccolta dei dati viene svolta attraverso diverse modalità: osservazione partecipante e incontri formali, relazioni annuali, report esterni ed interni, interviste semi-strutturate e focus group. Queste ultime due fonti, in particolare, coinvolgono soggetti quali il direttore finanziario (CFO), i responsabili di area, il responsabile acquisti, il responsabile ricerca e sviluppo (R&S), il responsabile della produzione e il responsabile dei sistemi informativi (IT), con l'obiettivo di conoscere l'azienda, la sua strategia, gli *asset* immateriali rilevanti e le modalità con cui vengono gestiti.

[28] Cfr. Kaplan, 1998; Kasanen et al., 1993; Labro e Tuomela, 2003
[29] Cfr. Marr e Chatzkel, 2004; Mouritsen,2006
[30] Cfr. Jönsson e Lukka, 2005

In generale, la descrizione del caso di studio tratta inizialmente della progettazione ed implementazione del sistema di misurazione del capitale intellettuale con l'obiettivo di definire un indicatore di valore, successivamente il *focus* si sposta sull'utilizzo o mancato utilizzo degli strumenti, una volta che i risultati sono resi disponibili.

3.2 Progettazione e implementazione del sistema di misurazione e degli indicatori di valore

Nella fase di avvio del progetto, il sistema di contabilità direzionale di Alpha risulta fondato principalmente su indicatori finanziari, ma essa possiede anche un sistema qualitativo molto sviluppato, composto da indicatori non finanziari, legati ai processi più rilevanti dell'impresa. Questi indicatori costituiscono il punto di partenza per sviluppare le discussioni manageriali sulla strategia e sulle risorse dell'impresa.

Il progetto sul capitale intellettuale nasce infatti, dall'esigenza di risolvere le difficoltà percepite dal CEO e dal CFO nel gestire e comunicare le risorse strategiche dell'azienda, principalmente costituite da *intangibles*: Alpha, pur operando in un mercato orientato al prodotto, si concentra non solo sulle caratteristiche materiali, ma anche su design, competenze tecniche e servizi post-vendita, così che la propria forza competitiva non deriva solo dalla tecnologia, ma anche dal modo in cui essa viene utilizzata e dalle competenze offerte ai clienti.

Due risultano quindi gli obiettivi individuati dall'impresa: da un lato, sviluppare il proprio *know-how* tecnico e progettuale per offrire alti standard qualitativi e trasformare i rapporti con i clienti, da semplici relazioni di fornitura a vere e proprie partnership; dall'altro creare uno strumento manageriale capace di rappresentare, misurare e gestire il capitale intellettuale, considerato fondamentale per l'attuazione della strategia aziendale.

In questo contesto è centrale dare una definizione a ciò che deve essere misurato, cioè il capitale intellettuale, espressione ancora troppo astratta per molti manager. I ricercatori propongono quindi una formulazione secondo cui esso è l'insieme degli intangibili aventi rilevanza strategica, cioè necessari per raggiungere gli obiettivi futuri dell'impresa.

Al fine di identificare le risorse più rilevanti, viene adottato il modello MERITUM, che divide il capitale intellettuale nelle tre categorie tradizionalmente riconosciute: capitale umano, capitale relazionale e capitale organizzativo. Il primo riguarda competenze, abilità e conoscenze delle persone; il secondo processi, sistemi informativi, database e procedure; il terzo clienti, fornitori, reputazione e relazioni esterne.

A questo punto, il gruppo di lavoro si occupa della progettazione di un insieme di indicatori capaci di monitorare sia le risorse intangibili, sia le attività svolte per svilupparle. Esso adotta una prospettiva consuntiva, orientata al passato, e non ancora alla pianificazione futura, dove l'obiettivo è, quindi, l'analisi dell'evoluzione del proprio capitale intellettuale nel tempo, e non l'introduzione di obiettivi specifici legati all'IC nei processi di pianificazione aziendale. Durante la progettazione degli indicatori emergono anche nuovi oggetti di misurazione e gestione, prima non considerati, tra cui, ad esempio l'integrazione

dei sistemi informatici tra la sede centrale e le filiali estere, misurata tramite la percentuale di software installati a livello di gruppo, la percentuale di file condivisi, il numero di ore non lavorate a causa di problemi alla rete IT ecc. Per quanto riguarda invece, gli indicatori già esistenti, alcuni vengono mantenuti, ma assumono un significato diverso nel nuovo sistema IC. Ad esempio, l'indice di anzianità aziendale, rappresentativo, prima della permanenza dei dipendenti nell'impresa, viene ora collegato a un nuovo indicatore sulla progressione di carriera.

Infine, durante la progettazione del sistema nascono nuove iniziative manageriali, finalizzate ad esempio a ridurre il rischio di perdere dipendenti in posizioni chiave, tra cui pianificazione di attività di coaching e formazione on the job. Quindi, l'uso degli indicatori non inizia dopo la pubblicazione del report, ma già durante la fase di progettazione.

Questo processo si conclude con la redazione di tre report, uno per ciascuna categoria di capitale intellettuale, successivamente, riuniti in un unico IC Report da presentare al CEO e contenente 177 indicatori, un indice consolidato di capitale intellettuale, nonché numerosi commenti volti a spiegare i numeri inseriti nel documento.

Dopo aver implementato gli indicatori, i ricercatori e i manager passano alla costruzione di una mappa che rappresenti visivamente le relazioni causa-effetto tra le risorse intangibili, le attività svolte e i risultati economico-finanziari dell'azienda. Essa può quindi essere interpretata come una rappresentazione del modello di business di Alpha e del modo in cui il capitale intellettuale contribuisce alla performance finanziaria.

A questo punto, il gruppo passa alla definizione del cosiddetto "numero" desiderato dal CEO, cioè un indicatore sintetico del valore economico del capitale intellettuale, ricavato collegando gli indicatori tra loro e valutando il loro impatto sulla performance finanziaria dell'azienda. La cifra ottenuta consiste tuttavia in una stima approssimativa, basata essenzialmente su percezioni soggettive dei manager e non su dati oggettivi o verificabili. Nonostante ciò, il sistema risulta utile per migliorare la conoscenza del capitale intellettuale e la qualità dei dati, supportando in maniera significativa le decisioni manageriali.

3.3 La fase di (non) utilizzo: l'IC Report

Mentre la prima versione del report si riferisce al periodo 2004-2008, nel 2010 viene costruita la seconda versione, che riguarda il lasso temporale 2007-2009.

In questo caso, sempre coinvolgendo i ricercatori, il CFO decide di ridurre il numero di indicatori, così da agevolare la preparazione del report e facilitare il confronto con la prima, mantenendole il più possibile simili. Il tentativo di riduzione ha però scarso successo, poiché i manager continuano a prendere in considerazione alcuni indicatori già presenti, dunque il numero di questi, invece di diminuire, aumenta.

Inoltre, centrale è la necessità di aggiornare periodicamente, circa ogni due o tre anni, l'IC Report, al fine di verificare se le azioni intraprese ed i cambiamenti nel Capitale Intellettuale, non immediati, producono effetti positivi. In quest'ottica, quindi, il report non

serve solo a confrontare dati numerici, ma anche a creare occasioni di discussione sul capitale intellettuale e a capire come l'azienda evolve nel tempo.

Nonostante ciò, l'IC Report mantiene un'ottica soprattutto retrospettiva, orientata a controllare se le azioni già realizzate hanno prodotto i risultati attesi, senza riuscire a diventare quindi, un reale strumento di pianificazione futura. A dimostrazione di ciò infatti, dopo la seconda versione del documento, non ne vengono predisposte altre ed esso non viene utilizzato, se non nelle presentazioni ufficiali al CEO. A tal proposito si fa riferimento al "non utilizzo" dell'IC Report.

Nonostante ciò, non si può affermare che il documento non abbia avuto alcun tipo di impatto sull'organizzazione: alcuni dei nuovi indicatori vengono utilizzati localmente, per gestire aspetti specifici, soprattutto legati a IT e personale; quelli già presenti prima del progetto, assumono un significato più ricco. Infine, si decide di introdurre in azienda un sistema basato sulle competenze per selezione, sviluppo, carriera e valutazione del personale, nonché un sistema di incentivi e misurazione del clima aziendale.

3.4 Considerazioni finali sul caso

Il caso Alpha si presta a numerose riflessioni sul tema della misurazione del capitale intellettuale. Innanzitutto, l'obiettivo dell'articolo è quello di comprendere il rapporto che intercorre tra progettazione, implementazione e uso delle misurazioni del capitale

intellettuale all'interno di uno specifico contesto organizzativo, quello dell'azienda Alpha. Gli autori indagano non solo sulle motivazioni che hanno spinto tale organizzazione a introdurre degli indicatori per misurare l'IC, ma anche se e come questi indicatori siano stati utilizzati e quali effetti abbiano avuto.

La prima conclusione che si può trarre è relativa alla natura del capitale intellettuale: nel caso Alpha, prima di misurare l'IC, i manager devono focalizzarsi su una definizione condivisa di capitale intellettuale, considerato, in questo caso, un oggetto non rigidamente definito, ma costruito progressivamente, attraverso le percezioni e le interpretazioni del management.

Un altro aspetto importante riguarda il ruolo degli indicatori che, nel progetto, non rappresentano solo mere misurazioni di un qualcosa, ma servono a rendere il capitale intellettuale più visibile, comprensibile e quindi potenzialmente gestibile. Essendo infatti l'IC un fenomeno articolato ed intangibile, l'uso di molti indicatori risulta necessario per evitare interpretazioni fuorvianti o semplicistiche.

Inoltre gli autori sottolineano che l'uso delle misurazioni non avviene necessariamente dopo la pubblicazione del report: in tale caso infatti, l'utilizzo più significativo si è verificato durante le fasi di progettazione e implementazione, quando i manager individuano ed interpretano gli indicatori, e definiscono nuove azioni. Paradossalmente, una volta completato e presentato il documento, esso non viene più attivamente utilizzato. Il report dunque non rappresenta il punto di partenza nell'utilizzo delle misurazioni, ma il punto in cui esso si interrompe. Ciò non significa che il progetto sia stato inutile, ma anzi,

esso ha avuto impatto sia sull'utilizzo degli indicatori sia su alcune iniziative implementate nell'organizzazione, come precedentemente specificato.

Infine, lo studio evidenzia come il valore di tale progetto non risieda nel risultato numerico finale, cioè nell'individuazione dell'indicatore sintetico del valore dell'IC, quanto nel processo di apprendimento generato dalla costruzione degli indicatori. Le discussioni più importanti si sono verificate infatti non durante la presentazione del valore finale del capitale intellettuale, ma durante la costruzione del sistema e l'analisi delle relazioni causa-effetto tra indicatori.

Gli autori concludono quindi che la misurazione del capitale intellettuale può produrre effetti utili anche quando il sistema complessivo non viene utilizzato in modo stabile e continuativo. Esso contribuisce comunque ad individuare nuovi oggetti di gestione, a riflettere sulle proprie risorse intangibili e a promuovere nuove azioni manageriali.

In ultimo l'articolo evidenzia alcuni limiti riscontrati nello studio. Il primo riguarda il metodo interventista, che, consentendo ai ricercatori di partecipare attivamente al processo può influenzare il contesto organizzativo osservato. La seconda criticità è legata al fatto lo studio rimane circoscritto solamente all'azienda Alpha, con risultati influenzati dalle peculiarità dell'impresa, come la sua dimensione e il suo contesto organizzativo, dunque difficilmente generalizzabili. Proprio per questo motivo, gli autori consigliano di sviluppare ulteriori studi longitudinali sul rapporto tra produzione e uso delle misurazioni del capitale intellettuale.

Conclusioni

L'attuale contesto economico e competitivo appare sempre più complesso e dinamico, in continua evoluzione. Per questo motivo, è possibile affermare che le risorse immateriali rappresentano una leva essenziale su cui puntare per ottimizzare e rendere più efficienti i processi di creazione del valore aziendale. Il progressivo passaggio da un'economia industriale, fondata prevalentemente su risorse materiali e finanziarie, a una *knowledge economy* ha modificato profondamente le determinanti del vantaggio competitivo: conoscenza, competenze, innovazione tecnologica, relazioni con gli *stakeholder*, reputazione, processi organizzativi e cultura aziendale diventano elementi che assumono un ruolo strategico, consentendo all'impresa di differenziarsi rispetto alla concorrenza e di sostenere tale vantaggio nel lungo termine.

Tuttavia, proprio la natura intangibile delle risorse immateriali comporta difficoltà nei tentativi di identificazione, misurazione e rappresentazione. I tradizionali sistemi contabili e di controllo infatti, rilevano principalmente le risorse materiali, attraverso grandezze economico-finanziarie, risultando inadeguati a cogliere il ruolo effettivo che gli intangibili ricoprono nella performance aziendale. Da qui nasce il rischio che una parte rilevante del valore dell'impresa non venga colto e comunicato, generando un divario tra valore contabile e valore reale dell'organizzazione.

Proprio definire il concetto di capitale intellettuale permette di cogliere l'importanza degli *intangibles* nelle organizzazioni. Inoltre, la sua suddivisione nelle tre categorie di capitale

umano, organizzativo e relazionale, lascia emergere come il valore non derivi dalle singole risorse, quanto dalle interazioni che si instaurano tra esse.

L'analisi dei principali modelli di misurazione e reporting del capitale intellettuale è finalizzata ad evidenziare i vari tentativi che, a partire dagli anni Novanta, si sono sviluppati per far fronte ai limiti dei sistemi tradizionali. Modelli come la *Balanced Scorecard*, l'*Intangible Asset Monitor* e lo *Skandia Navigator* hanno contribuito ad affiancare agli indicatori economico-finanziari misure qualitative e non finanziarie, arricchendo la prospettiva da cui veniva osservata la performance aziendale. Successivamente, approcci più evoluti, come il *MERITUM Project* e l'*Intellectual Capital Statement*, hanno focalizzato l'attenzione su come gestire la conoscenza e la comunicazione degli intangibili verso gli *stakeholder*.

Nonostante ciò, ancora oggi la misurazione del capitale intellettuale presenta, a livello pratico, alcune criticità. Dal caso Alpha è possibile osservare come la progettazione e l'implementazione di un sistema di misurazione del capitale intellettuale supportino il management nel considerare risorse prima invisibili, quali le competenze del personale, l'integrazione dei sistemi informativi, il clima aziendale e le relazioni con i clienti. Il caso evidenzia però, anche il fatto che la predisposizione di un IC Report non garantisce automaticamente il fatto che esso venga utilizzato in maniera stabile e continuativa nei processi decisionali o come strumento di pianificazione. Nonostante ciò il documento produce effetti significativi durante le fasi di progettazione e discussione degli indicatori.

Dunque, il principale valore del sistema di misurazione non risiede tanto nell'individuazione di un indicatore sintetico del capitale intellettuale, quanto nel processo di apprendimento organizzativo che la sua costruzione genera.

Alla luce dell'analisi svolta nella presente trattazione, è possibile affermare che il capitale intellettuale costituisce una dimensione fondamentale per creare valore in un'impresa. La costruzione di sistemi di misurazione e reporting adeguati a cogliere le sue potenzialità e il suo contributo nella performance aziendale, pur essendo complessa e non priva di limiti, risulta necessaria per governare le risorse immateriali, supportare le decisioni manageriali e migliorare la comunicazione aziendale. Pertanto, solo le organizzazioni che riescono a superare una visione esclusivamente contabile degli intangibili, adottando sistemi di misurazione e reporting capaci di coglierne la natura strategica, dinamica e relazionale, possono cogliere a pieno il potenziale del capitale intellettuale, valorizzarlo e sfruttarlo come leva per la creazione di valore e per la generazione ed il mantenimento di un vantaggio competitivo significativo e sostenibile nel tempo.

Bibliografia

Anthony R. N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, Etas, Milano. Edizione originale: *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston, 1965.

Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino.

Bianchi P., Labory S. (a cura di) (2004), *The Economic Importance of Intangible Assets*, Ashgate Publishing Limited.

Chiucchi M. S. (2004), *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli Editore, Torino.

Chiucchi M. S., Giuliani M., Marasca S. (2014), *The design, implementation and use of intellectual capital measurements: a case study*, in "Management Control", n. 2, pp. 143-168.

Del Bello A., Gasperini A. (2006), *Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting*, Ipsoa, Milano.

Dixon J. R., Nanni A. J., Vollmann T. E. (1990), *The New Performance Challenge. Measuring Operations for World-Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood.

Edvinsson L., Malone M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York.

Jönsson S., Lukka K. (2005), *Doing interventionist research in management accounting*, GRI-rapport, n. 2005:6, University of Gothenburg, Gothenburg Research Institute.

Kaplan R. S. (1998), *Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice*, in "Journal of Management Accounting Research", Vol. 10, pp. 89-118.

Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, in "Harvard Business Review", Vol. 70, n. 1, pp. 71-79.

Kasanen E., Lukka K., Siitonen A. (1993), *The Constructive Approach in Management Accounting Research*, in "Journal of Management Accounting Research", Vol. 5, pp. 243-264.

Labro E., Tuomela T. S. (2003), *On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies*, in "European Accounting Review", Vol. 12, n. 3, pp. 409-442.

Lizza P. (2005) *Il capitale intellettuale: profili di gestione e di valutazione,* Giuffrè, Milano.

Marr B., Chatzkel J. (2004), *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, in "Journal of Intellectual Capital", Vol. 5, n. 2, pp. 224-229.

Mouritsen J. (2006), *Problematising intellectual capital research: ostensive versus performative IC*, in "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 19, n. 6, pp. 820-841.

Sveiby K. E. (1998), *Measuring Intangibles and Intellectual Capital: An Emerging First Standard*, articolo disponibile online.

Varian H. R. (2005), *The Economics of Information Technology: An Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge.