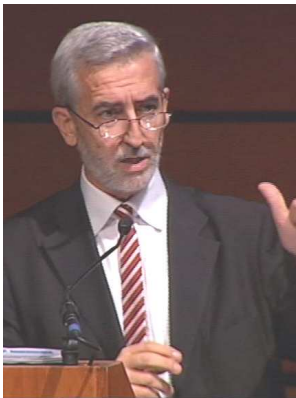




RILEVARE E MISURARE IL CAPITALE INTELLETTUALE DELL'IMPRESA PER GENERARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO



Dott. Ing. G. GAETANI

- **Direttore Generale** Gruppo 2G Management Consulting
- **Esperto** di Organizzazioni Aziendali Complesse
- **Progettista** di Rapporti sul Capitale Intellettuale
- **Progettista** di "Modelli 231"
- **Membro** di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"

INTRODUZIONE

Nell'attuale realtà economica, caratterizzata dalla globalizzazione e da una continua turbolenza dei mercati, ci sono fattori di rilevanza strategica ai fini del successo di singole imprese che non sono facilmente traducibili in termini finanziari. Si tratta dei cosiddetti fattori "intangibili" che conducono a formare il cosiddetto "capitale intellettuale" di ogni singola impresa.

Il "**capitale intellettuale**" è costituito quindi da tutte quelle risorse che determinano la fonte della **differenza tra il valore di mercato ed il valore contabile di una organizzazione e che consentono alla stessa di generare un vantaggio competitivo nel tempo**. In particolare è l'insieme delle "risorse intangibili" (intangibile assets), come definite dai "**principi contabili internazionali**" (International Accounting Standard – IAS 38) e del "**patrimonio di conoscenze aziendali**" che si possono trasformare in benefici economici futuri **difficilmente riproducibili e trasferibili** in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo.

Ogni impresa dovrebbe quindi redigere un "rapporto sul proprio capitale intellettuale" con l'obiettivo di delineare un

quadro del proprio patrimonio intangibile ossia di quell'insieme di conoscenze e relazioni che costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione del valore e che né il bilancio di esercizio, né il bilancio sociale sono in grado di evidenziare e di valorizzare completamente.

"IL "RAPPORTO SUL CAPITALE INTELLETTUALE" DÀ UN QUADRO DELLE POTENZIALITÀ FUTURE DELL'IMPRESA, DELLA SUA CAPACITÀ DI COMPETERE SUL MERCATO, NONCHÉ CONSENTE DI EVIDENZIARE I PUNTI DI FORZA DA MANTENERE E I PUNTI DI DEBOLEZZA DA CORREGGERE PER EVITARE SITUAZIONI DI CRISI."

Dal primo Rapporto sul Capitale Intellettuale del 1994 (SKANDIA) ad oggi sono stati pubblicati a livello mondiale decine di rapporti per grandi imprese di servizi, centri di ricerca, banche e gruppi industriali. Contemporaneamente si è assistito ad una evoluzione dei modelli di redazione con la pubblicazione di linee guida sia da parte di studiosi (L. Edvinsson, K.E. Sveiby) che da parte di alcuni Governi (Ministero Danese, Ministero Tedesco).

L'applicazione di tali linee guida che ha interessato inizialmente le grandi imprese, considerando la specificità imprenditoriale non solo italiana ma anche di altri paesi, si sta diffondendo anche alle medie imprese.

In Italia dal 2004 abbiamo sviluppato e applicato per alcune medie imprese (industria metalmeccanica e servizi alla persona) una tecnica di management chiamata METODO I.C.C. (Intellectual Capital Certification).



NOTIZIE

n. 037 - SETTEMBRE 2011

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Il Metodo I.C.C. consiste in un complesso di specifiche che regolano la progettazione, la documentazione e la certificazione del "Rapporto sul Capitale Intellettuale" per consentire la gestione delle risorse intangibili da parte del management.

La metodologia fa uso di strumenti già esistenti e collaudati come il metodo "IAM" (Intangible Assets Monitor) sviluppato da K.E. Sveiby e l'"Intellectual Capital Statements – The New Guideline" pubblicato dal Danish Ministry of Science.

LA MEDIA IMPRESA E LE SUE SPECIFICITÀ

Nel panorama delle imprese, quella cosiddetta media non è certamente immune da problemi. In questi ultimi anni si è cercato di introdurre metodologie di analisi e indicatori che però non riescono a cogliere appieno i mutamenti profondi realizzati da questo tipo di organizzazione aziendale.

Infatti l'impresa è un sistema aperto in stato di equilibrio instabile e in permanente relazione con altri sistemi aperti che costituiscono l'ambiente esterno.

A sua volta il sistema è definito come un insieme integrato di uomini, tecniche e risorse finanziarie le cui caratteristiche si sviluppano attraverso relazioni (collegamenti logici e/o fisici tra i componenti della struttura di impresa) e interazioni (scambi di risorse e condivisione e condivisione della conoscenza finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo desiderato nell'ambito dell'organizzazione d'impresa).

Il sistema impresa è pertanto un sistema complesso non solo per il numero di variabili interne ed esterne, ma anche per le loro caratteristiche. Tali variabili sono intrecciate in una rete di interazioni, spesso non lineari, e a causa del fatto che vengono osservate in modo soggettivo esse tendono a non riflettere correttamente la realtà. Inoltre le caratteristiche delle variabili possono essere valutate solo partendo dallo studio di come è organizzato il tutto, ovvero con una visione sistemica.

Obiettivo del processo di analisi del sistema impresa è quello di verificare la capacità di creare valore nel tempo. Nei processi di creazione di valore intervengono sia le risorse tangibili che quelle intangibili e sempre di più queste ultime stanno assumendo un ruolo fondamentale anche per le medie imprese che operano nell'economia della conoscenza.

IL CAPITALE INTELLETTUALE IN UNA MEDIA IMPRESA

La specificità della media impresa ha favorito anche una definizione del termine Capitale Intellettuale che contempla sia le risorse intangibili acquisite (come definito dallo IAS 38), che quelle prodotte internamente, nonché il patrimonio delle conoscenze che si può trasformare in benefici (economici e sociali) futuri difficilmente riproducibili e trasformabili in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo.

Il Capitale Intellettuale rappresenta quindi tutte quelle risorse che costituiscono il patrimonio intangibile dell'organizzazione. Tale patrimonio, se correttamente gestito, ne accresce il valore economico e sociale poiché consente di ottimizzare la gestione delle risorse tangibili (umane, tecniche e finanziarie) e generare una efficienza direzionale e operativa che si incrementa nel tempo.



Le diverse risorse costituenti il capitale intellettuale possono essere raggruppate in tre famiglie e cioè:

1. **Capitale Relazionale:** prodotto dal rapporto con i clienti, con i fornitori, con altri soggetti esterni (es. università, centri di ricerca, associazioni, ecc.) nonché con gli azionisti e i dipendenti ed è rappresentato dall'immagine, fiducia, reputazione e soddisfazione.
2. **Capitale Organizzativo:** prodotto dall'insieme di procedure, istruzioni, modelli organizzativi, strumenti di comunicazione ed elementi che consentono il passaggio della conoscenza dall'individuo all'organizzazione.
3. **Capitale Umano:** prodotto dalle competenze (conoscenza, abilità e comportamento) delle persone che sono strategiche per l'organizzazione. La "ricchezza" è data dalla componente "strategica". Mentre per tutte le altre persone si applica quanto già definito dal termine "risorse umane".



NOTIZIE

n. 037 - SETTEMBRE 2011

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

La conoscenza è il fertilizzante del capitale intellettuale e differisce dall'informazione poiché è in grado di produrre nuova informazione e nuova conoscenza che associate all'intuizione e all'esperienza si trasforma in sapere completando così la catena della sua evoluzione (dati > informazione > conoscenza > sapere).

Con il termine "dati" si intendono fatti e numeri semplici e assoluti che attraverso la valutazione della loro importanza, in funzione dell'obiettivo cui si vuole tendere, possono essere elaborati in informazioni. L'applicazione dell'informazione ad altra informazione nell'ambito di uno specifico utilizzo per un ben definito scopo conduce alla conoscenza. **L'uomo, con l'intuizione e l'esperienza, evolve la conoscenza verso il sapere.**

Ogni attività imprenditoriale che si sviluppa nel tempo è impregnata di conoscenza che si visualizza agli utilizzatori attraverso le caratteristiche fisiche, economiche, di presentazione del prodotto/servizio e che indirettamente rivela la presenza del capitale intellettuale dell'organizzazione che lo ha prodotto.

“L'INTENSITÀ DELLA CONOSCENZA, MOLTIPLICATA PER LA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI CONDIVIDERLA NONCHE' DI SCAMBIARE RISORSE ATTRAVERSO RELAZIONI FISICHE O LOGICHE, CREA UN'INDUZIONE CHE, ATTRAVERSO IDONEI RIVELATORI (INDICATORI), PERMETTE AL MANAGEMENT DI RILEVARE LE COMPONENTI DEL CAPITALE INTELLETTUALE DELL'IMPRESA.”

I compiti del management delle medie imprese sono quindi quelli di individuare, favorire e gestire le relazioni e le interazioni tra gli elementi già presenti nell'organizzazione per sviluppare le risorse costituenti il capitale intellettuale affinché lo stesso possa generare valore nel tempo. **La gestione avviene attraverso il Rapporto del Capitale Intellettuale in cui sono formalizzati idonei indicatori preventivamente individuati.** Gli indicatori possono essere di risultato (contribuiscono a rilevare il livello di efficacia strategica attraverso la valutazione delle azioni e delle attività

precedentemente intraprese) e/o di tendenza (permettono di valutare le azioni e le attività da compiere oggi per creare valore domani).

IL RAPPORTO SUL CAPITALE INTELLETTUALE

Il Rapporto sul Capitale Intellettuale consente di disegnare la mappa procedurale (con tale termine si intende la rappresentazione grafica delle relazioni e delle interazioni tra i componenti logici o fisici dell'impresa unitamente alla definizione dei percorsi e degli obiettivi da raggiungere) **dell'organizzazione per permettere al management di indirizzare le risorse dello stesso** (capitale relazionale, organizzativo e umano) **verso gli obiettivi stabiliti dalla strategia competitiva di impresa.**

Consente inoltre di valutare in itinere gli effetti delle scelte manageriali poiché assume anche il ruolo di favorire la gestione direzionale. Ha una rilevanza significativa per lo sviluppo organizzativo poiché dopo una strutturazione e assegnazione di priorità orienta il management nel ridefinire costantemente le attività da compiere, favorendone le scelte finalizzate al raggiungimento dell'eccellenza.



Il processo di progettazione e redazione del Rapporto (con la scelta dei relativi indicatori) facilita inoltre la creazione di una cultura di condivisione e diffusione della conoscenza e consente una migliore comunicazione con tutti i portatori di interesse.

Secondo il Metodo I.C.C. le fasi del percorso per la redazione e la successiva gestione del rapporto sul Capitale Intellettuale di una media impresa sono le seguenti:



NOTIZIE

n. 037 - SETTEMBRE 2011

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

- **Analisi della realtà imprenditoriale specifica e mappatura degli elementi caratteristici della stessa** con particolare riferimento alla strategia competitiva;
- **Analisi del prodotto/servizio e individuazione delle risorse del Capitale Intellettuale** che ne sostengono lo sviluppo;
- **Individuazione degli indicatori di risultato e di tendenza** in grado di rivelare le componenti significative del Capitale Intellettuale sulle risorse tangibili d'impresa;
- **Monitoraggio degli indicatori e valutazione dell'impatto del Capitale Intellettuale** sulle risorse tangibili d'impresa;
- **Certificazione del Rapporto** per valutare la corretta individuazione delle risorse intangibili e per verificare quanto illustrato rispetto ad idonei fattori d'indagine.

L'impresa è un sistema complesso, dinamico e reticolare con interazioni non lineari; per questo deve essere esaminata con una visione olistica attraverso un percorso di analisi che sia in grado di valutare gli elementi caratteristici della stessa.

Il percorso prende avvio dall'analisi della strategia competitiva e successivamente affronta il tipo di governo societario, i processi aziendali (principali e di supporto), il sistema di gestione dei rischi, i sistemi di gestione (qualità, ambiente e sicurezza), il sistema di gestione delle risorse umane, la gestione dei flussi informativi, la gestione dell'area amministrazione finanza e controllo e quanto altro necessario a descrivere compiutamente l'impresa.

Attraverso tutti questi elementi si è in grado di realizzare (e quindi visualizzare) la mappa procedurale dell'impresa.

Una mappa che ha nel prodotto e servizio collegato il fattore dinamico di selezione ed evoluzione delle risorse del capitale intellettuale. Infatti il prodotto/servizio è il risultato diretto e indiretto della diffusione della conoscenza nell'organizzazione che, se opportunamente stimolata e gestita, incrementa il patrimonio intellettuale dell'impresa.

Ad esempio nel caso di un prodotto tecnico le sue caratteristiche (funzionali, economiche, tecnologiche, ecc.) e il servizio collegato (assistenza) sono il risultato della applicazione delle conoscenze (sapere). Se queste non vengono continuamente alimentate, condivise e sostenute possono causare un depauperamento delle stesse costringendo l'organizzazione a rivedere il meccanismo di "cattura" e diffusione del sapere.

"IL MANAGEMENT HA LA NECESSITÀ DI INTRODURRE STRUMENTI GESTIONALI FLESSIBILI E INNOVATIVI CHE GLI CONSENTANO DI GUIDARE L'IMPRESA SFRUTTANDO TUTTE LE RISORSE COMPRESSE QUELLE INTANGIBILI."

L'orientamento dell'impresa è favorito dal Rapporto sul Capitale Intellettuale correlato da idonei indicatori introdotti sulla base della specificità della stessa. **Gli indicatori di ogni singola risorsa intangibile sono il risultato di determinati "outcome" e sono funzione della loro capacità di rivelare la crescita di valore nel tempo.**

Ma quanti indicatori sono necessari per descrivere compiutamente ogni risorsa del capitale intellettuale? Questi indicatori devono essere costituiti su misura per la specifica realtà d'impresa?

La nostra esperienza, secondo il Metodo I.C.C., condotta su una media impresa ci ha portato a rilevare indicatori specifici sulla base della lettura della mappa procedurale e del confronto con la "libreria" dello strumento I.A.M. del Prof. K.E. Sveiby I.A.M. è stato inoltre seguito per classificare gli indicatori che evidenziano crescita, rinnovamento, efficienza e stabilità.





NOTIZIE

n. 037 - SETTEMBRE 2011

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

LA CERTIFICAZIONE DEL RAPPORTO SUL CAPITALE INTELLETTUALE

L'ultima fase, dopo la progettazione e redazione del Rapporto sul Capitale Intellettuale, è costituita dalla sua **certificazione per valutarne la coerenza dei dati e delle informazioni illustrati con la specificità dell'impresa**, attraverso una verifica condotta utilizzando una serie di fattori d'indagine e rilevando per ciascun fattore il livello di significatività.

Una certificazione di questo tipo non è basta su norme tecniche generiche ma è legata alla strategia e ai processi nonché ai prodotti e servizi caratteristici dell'organizzazione.

Per questo motivo **la verifica del Rapporto permette di attestare la veridicità dei dati presentati, di incrementare la trasparenza della comunicazione, di aiutare il management ad analizzare la coerenza del sistema di indicatori rispetto alla mappa procedurale dell'impresa**. Inoltre serve da strumento di comunicazione interno ed esterno relativamente alla gestione delle risorse intangibili nonché utilizzato per incrementare la credibilità del management nei confronti di tutti gli stakeholders.

I fattori utilizzati durante l'audit sono la Rilevanza, la Verificabilità, la Completezza, la Sostanza, la Evidenza, la Neutralità e la Comparabilità.

VANTAGGI DEL RAPPORTO SUL CAPITALE INTELLETTUALE

La crescente complessità dell'ambiente, la trasformazione che sta interessando il concetto stesso di impresa, nonché la diffusione di nuovi strumenti e tecniche di management hanno favorito l'attività di ricerca di una tecnica direzionale per valorizzare le risorse intangibili di medie imprese.

L'applicazione del Metodo I.C.C. ha permesso di manifestare la presenza di risorse intangibili significative per la creazione di valore in una media impresa del settore manifatturiero e ha consentito di evidenziare anche il ruolo della certificazione del Rapporto non solo per garantire la veridicità dei dati ma anche per una corretta comunicazione interna ed esterna.

L'efficacia di questa tecnica direzionale dipende dalla costruzione della "mappa procedurale" dell'impresa e quindi del

suo livello di rappresentazione. Maggiore è il grado di dettaglio, maggiore sarà la possibilità di rilevare le sorgenti delle risorse del Capitale Intellettuale. Il punto di riferimento di questo processo è il prodotto/servizio che caratterizza l'organizzazione dell'impresa e il suo livello di conoscenza.

I vantaggi riscontrati dalla rilevazione e formalizzazione del Rapporto sul Capitale Intellettuale sono relativi alla **comunicazione e riduzione delle asimmetrie informative** e ad un nuovo **strumento di gestione aziendale**.

Nel primo caso si parla di **comunicazione interna** (miglioramento dell'organizzazione) **ed esterna** (fornisce una visione futura dell'impresa). Nel secondo caso si assiste ad una **azione di gestione efficace delle risorse intangibili critiche** per l'impresa.

In entrambi i casi l'attenzione verso la comunicazione e la diffusione della credibilità strategica di una impresa rappresenta un tassello indispensabile per la costruzione delle condizioni idonee alla generazione di nuovo valore finanziario dell'impresa.

RUOLO DEL GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING

Il Gruppo 2G Management Consulting, considerata la tipologia dell'intervento, **propone un check-up al fine di valutare la fattibilità** del progetto in funzione degli obiettivi e della specificità dell'impresa.

I risultati del check-up verranno successivamente messi a disposizione della Direzione per una analisi della realtà aziendale e per valutare il percorso da compiere in riferimento alla situazione attuale e ai cambiamenti prodotti dalla crisi finanziaria e dalla crisi del mercato globale.

In base a questa analisi il Gruppo 2G potrà delineare una proposta personalizzata sulle necessità dell'Azienda per la rilevazione e la successiva misurazione del capitale intellettuale presente al suo interno.



Per fissare un appuntamento per il **CHECK-UP GRATUITO** e per **valutare i servizi del Gruppo 2G** potete contattare il ns. ufficio marketing:

Sig.ra Cristina Gagliardo

Tel. 011 505062 - Fax 011 504660

e-mail: ruppo2gmarketing@gruppo2g.com

Pag. 5 di 5

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI



Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.

Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60

www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com