

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA, ECONOMIA E FINANZA

TESI DI LAUREA

**LA MISURAZIONE E LA RAPPRESENTAZIONE DELLE
RISORSE IMMATERIALI: IL CASO ITALIANO**

RELATORE: DOTT. FEDERICA RICCERI
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE

LAUREANDO: STEFANO RANZATO

ANNO ACCADEMICO 2003-2004

INTRODUZIONE.....	5
1. GLI STRUMENTI TRADIZIONALI DI MISURAZIONE E LA RAPPRESENTAZIONE DELLE RISORSE IMMATERIALI: ALCUNI ASPETTI CRITICI	7
2. GLI STRUMENTI PER LA MISURAZIONE/RAPPRESENTAZIONE DELLE RISORSE IMMATERIALI	15
3. IL CAPITALE INTELLETTUALE	29
3.1. CAPITALE STRUTTURALE.....	31
3.2. CAPITALE RELAZIONALE	32
3.3. CAPITALE UMANO	34
4. ANALISI EMPIRICA	37
4.1 METODOLOGIA DI ANALISI.....	37
4.2 RISULTATI.....	39
4.3 COMMENTI.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	45

Introduzione

L'avvento della *new economy* e della società dell'informazione ha determinato un sostanziale mutamento nei processi di creazione di valore nelle imprese. E' cresciuta l'importanza della gestione delle informazioni e delle relazioni con l'ambiente esterno. In questo ambito le risorse immateriali, viste come beni intangibili, rappresentano le principali determinanti di crescita a livello aziendale. I beni immateriali si rivelano fondamentali per l'azienda perché vengono utilizzati nell'ambito del processo di diffusione e creazione del valore: cresce quindi la necessità della loro considerazione nel quadro degli strumenti di comunicazione economico-finanziaria. Infatti quanto meglio le imprese gestiscono il proprio patrimonio immateriale e ne segnalano le risultanze negli strumenti di comunicazione esterna, tanto meglio sono valutate dagli operatori di mercato.

La centralità del ruolo svolto dalle risorse immateriali nel nuovo contesto di business evidenzia la criticità di alcuni aspetti quali: l'inadeguatezza dei tradizionali strumenti economico-finanziari nella misurazione/rappresentazione delle risorse immateriali e l'ascesa di nuove tipologie di strumenti che verranno considerati nel presente lavoro.

1. Gli strumenti tradizionali di misurazione e la rappresentazione delle risorse immateriali: alcuni aspetti critici

Recenti analisi da parte del Center for Business Innovation della Ernest & Young (Cap Gemini Ernest & Young 2000) sottolineano l'importanza delle risorse immateriali non solo per il *management*, nella prospettiva di governo e direzione dell'impresa, ma anche per le diverse tipologie di *stakeholder* esterni quali ad esempio i clienti, i fornitori, gli azionisti e gli operatori di mercato.

Gli esiti delle analisi richiamate evidenziano la presenza di rilevanti fabbisogni informativi insoddisfatti con riferimento al profilo di immaterialità che caratterizza l'impresa. Nonostante questo però, si registrano significativi ritardi delle imprese nel dotarsi di strumenti informativi appropriati in grado di dare risposta a tali esigenze. E' infatti ancora raro riscontrare, nei documenti ufficiali divulgati dalle imprese, rappresentazioni del patrimonio immateriale.

Le ragioni di questo ritardo possono essere molteplici: una prima ragione di questo ritardo è riconducibile al fatto che l'attenzione rivolta alle risorse immateriali ed al loro contributo alla vitalità economica dell'impresa è relativamente recente. Questo non significa che quello dell'immaterialità sia un tema nuovo ma significa che, nel passaggio dall'impresa industriale a quella post-industriale è cresciuta la rilevanza della partecipazione delle risorse immateriali ai processi di creazione di valore.

In secondo luogo il passaggio dal modello industriale a quello post-industriale configura, non già un fenomeno istantaneo, bensì un processo evolutivo che si riflette con rilevanza e tempi diversi sulle imprese, in base ai diversi mercati di appartenenza.

Un terzo ordine di motivi fa capo alla complessità che è propria del patrimonio immateriale e che si esprime sia sul piano della eterogeneità degli elementi che lo compongono, sia sul piano delle molteplici modalità di acquisizione e utilizzo nel processo di creazione di valore. Da questo derivano gravi difficoltà nello sviluppare tassonomie univoche e modelli interpretativi universalmente accettati.

A ciò si aggiungono poi gli atteggiamenti aziendali che si sono dimostrati per lungo tempo tendenzialmente indifferenti e poco propensi, se non contrari ed ostili, alla diffusione all'esterno di informazioni riguardanti il patrimonio immateriale. Ciò anche

per l' assenza di sistemi operativi, sistemi di controllo interno e di valutazione ed incentivazione del *management* che siano focalizzati su tali risorse e sui relativi indicatori esterni.

Infine, particolare rilievo è dato anche dall'esigenza di riservatezza affermata e orientata a non divulgare all'esterno notizie riferite al profilo strategico-operativo della gestione, tranne ovviamente quelle strettamente obbligatorie. Infatti l'esigenza di riservatezza può essere correlata al rischio che i concorrenti si possano avvantaggiare delle informazioni rese pubbliche ma anche dal fatto che si cerchi di nascondere esiti negativi e quindi evitare o, perlomeno, ritardare ricadute negative sull'immagine e sul management dell'impresa.

Il principale problema però viene dai tradizionali strumenti economico-finanziari che rappresentano un freno per la misurazione/rappresentazione del patrimonio immateriale.

Le criticità relative alla rappresentazione delle risorse immateriali nei tradizionali prospetti contabili sono legate alla necessità di spendere in conto economico gli investimenti in risorse immateriali. Infatti in molte imprese domina il principio della prudenza: investire in ricerca e sviluppo, ad esempio, non è detto che porterà l'azienda ad avere nuove tecnologie o servizi avanzati. Così gran parte delle aziende preferisce non investire in ricerche che non garantiscano sicuro successo per evitare perdite ritenute inutili dalle amministrazioni aziendali tradizionali. D'altro canto ulteriori criticità derivano dalle difficoltà di riconoscere tali risorse, soprattutto quando sviluppate internamente, tra le attività dello stato patrimoniale.

La rilevazione e la valutazione tradizionali delle risorse intangibili si muovono dalle modalità di acquisizione di tali beni e proseguono con la determinazione del valore da iscrivere in bilancio, il che implica di stabilire la durata della loro vita utile e le modalità di ammortamento; successivamente si affronta il delicato tema del calcolo delle svalutazioni e le rivalutazioni di questi beni.

Modalità di acquisizione: i metodi attraverso i quali un'impresa può entrare in possesso di un bene immateriale sono molteplici e corrispondono a quelli riscontrabili per quelli materiali. Ecco diverse metodologie di acquisizione:

- a) l'acquisto: è il metodo più usato per entrare in possesso di un bene e presume che alla sua acquisizione faccia riscontro un prezzo in denaro da pagare. L'acquisto della proprietà di singoli beni costituenti il complesso aziendale comporterà l'iscrizione in

bilancio: si tratta sia dei beni contabilizzati dal venditore che quelli non contabilizzati facenti parte del vero e proprio patrimonio intangibile; nel caso in cui sono misurabili e 'separabili' confluiscono in specifiche voci dello stato patrimoniale, altrimenti rimarranno nella voce generica *avviamento*. L'acquisto di un'intera azienda o di un singolo ramo, invece, viene vista come l'acquisizione di un complesso aziendale in quanto somma di beni;

- b) il conferimento: rappresenta una modalità di acquisizione dei beni simile alla precedente, che prevede, però, un controvalore in titoli rappresentativi del capitale; quindi, sia al caso di singoli beni e sia al caso di un'azienda, valgono le stesse considerazioni fatte per l'acquisto. In questo caso sono giustificati tutti i mezzi idonei ad evitare l'iscrizione in bilancio di beni il cui importo non corrisponde con la realtà;
- c) la permuta: costituisce un altro metodo di acquisire beni dove, però, il controvalore non è né in denaro, né in titoli ma in beni; continuano ad applicarsi le considerazioni fatte in precedenza, anche se vengono a coesistere due stime dato che entrambi i soggetti coinvolti sono allo stesso tempo cedente e cessionario;
- d) la produzione interna: è in alternativa a tutte le altre metodologie in quanto non costituisce un acquisto dall'esterno. Il problema principale è rappresentato dal fatto che è complicato determinare il valore da iscrivere in bilancio di beni prodotti internamente in quanto è difficile individuarli e misurarli. A questo proposito il codice prevede che si possano iscrivere due categorie di valori: i beni identificabili, trasferibili e misurabili, cioè quelli cedibili a terzi, e i costi pluriennali, ossia quegli investimenti che daranno luogo a benefici futuri.

Esaminate le metodologie di acquisizione delle risorse immateriali, si deve capire quale sarà il valore originario di iscrizione, cioè il cosiddetto costo storico. Quest'ultimo è definito come il valore recuperabile cioè il maggiore tra il presumibile valore realizzabile tramite alienazione e il suo valore d'uso. In particolare, per valore realizzabile tramite l'alienazione si intende l'importo che si può ottenere dalla cessione del bene tra parti informate e interessate; mentre, per valore d'uso si intende l'ammontare che si ottiene per la continuazione dell'utilizzo del bene.

Il valore originario d'iscrizione è indispensabile per ripartire il valore del bene negli esercizi tramite l'ammortamento: infatti prima di iscrivere i beni intangibili nel bilancio bisogna calcolare il valore di dismissione, la durata della vita utile del bene e quindi le quote di ammortamento di competenza dell'esercizio in modo da costruire il piano di ammortamento. Il valore di dismissione rappresenta il valore finale del bene che,

sottratto al costo storico, determina il valore ammortizzabile. Di solito le aziende assegnano un valore nullo alla risorsa intangibile in quanto, diminuendo il valore da ammortizzare, si causerebbe l'imputazione agli esercizi di quote inferiori, rischiando di trasferire al futuro l'eventuale perdita. La durata della vita utile del bene consiste nel periodo di tempo in cui si pensa di usufruire della risorsa e quindi nel numero di prodotti che con esso si pensa di ottenere. Con questo concetto si introduce il termine di obsolescenza ampia, che va dal consumo fisico all'invecchiamento tecnologico fino ad arrivare al deperimento economico che spiega l'incapacità del bene di continuare a produrre utilità. Le quote di ammortamento infine sono la ripartizione sistematica della risorsa in relazione alla sua residua capacità di utilizzazione.

Gli schemi di bilancio, poi, prevedono la nota integrativa e la relazione sulla gestione.

Tali documenti sono destinati ad accogliere quelle informazioni che consentono di fornire un'adeguata spiegazione al contenuto degli schemi di bilancio stessi: infatti, l'art. 2426 del codice civile prevede che la nota integrativa debba fornire i criteri applicati nella valutazione dei beni immateriali e tutto ciò che è necessario per la loro composizione come, ad esempio, gli ammortamenti, le svalutazioni e le rivalutazioni.

La relazione sulla gestione invece è un documento di carattere descrittivo che svolge una funzione di completamento dell'informativa di bilancio. Gran parte delle aziende ritiene che tale documento sia la sede più adatta per fornire informazioni sulla dinamica dei beni intangibili: infatti, parte del mio lavoro pratico è stato svolto analizzando tali documenti.

Definite così rilevazione e valutazione dei valori immateriali in generale, bisogna spiegare come possano essere rappresentati nello schema di stato patrimoniale previsto dall'art. 2426 del codice civile.

L'aggregato B-I dello stato patrimoniale, immobilizzazioni immateriali, costituisce la rappresentazione in cui i beni immateriali vengono suddivisi:

- 1) Costi d'impianto e ampliamento: sono rappresentati da tutte quelle componenti di reddito sostenute nella fase di avvio, di accrescimento o di ristrutturazione dell'azienda. L'ammortamento di questi costi non eccede i cinque anni.
- 2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità: l'ammortamento avviene tramite un piano dove le quote non sono costanti a causa di una diversa distribuzione dei ricavi, tali da iscrivere importi diversi da esercizio a esercizio;
- 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno: si tratta di risorse molto simili che acquisiscono la tutela dell'ordinamento in ordine

all'utilizzazione, alla destinazione dei proventi e alla trasferibilità. In merito all'ammortamento, la vita utile fa riferimento alla durata legale e alla durata dei benefici economici non sempre agevoli da determinare data la rapidità dei mutamenti tecnologici e dei gusti dei consumatori;

- 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili: il loro ammortamento segue le regole della voce precedente;
- 5) Avviamento: questa voce racchiude tutte quelle risorse intangibili che non possono essere misurate o trasferite autonomamente; siccome è molto difficile quantificare i costi che hanno indotto l'azienda ad avere un valore d'avviamento, è prevista la contabilizzazione del valore di tale risorsa solo se acquisito da terzi mentre è escluso quello prodotto internamente. Il valore iscrivibile fra le immobilizzazioni immateriali è dato dalla differenza fra il prezzo pagato per l'azienda acquisita e il valore del suo patrimonio netto; per quanto riguarda l'ammortamento, si prevede la durata limitata di tale risorsa in quanto perde valore se non è continuamente alimentata attraverso investimenti che la rafforzino;
- 6) Altre immobilizzazioni: qui troviamo tutte quelle risorse che non fanno parte delle voci precedenti. Un esempio possono essere i costi sostenuti per le migliorie su beni di terzi cioè beni detenuti a titolo diverso dalla proprietà come per esempio il leasing; l'ammortamento sarà effettuato in base alla vita utile ed ai benefici futuri.
- 7) Immobilizzazioni in corso e acconti: comprende quegli investimenti sostenuti per la creazione di un altro *intangibile* non ancora ultimato e che prevede di sostenere ulteriori costi di completamento; comprende anche quelle somme date ai fornitori di immobilizzazioni immateriali ma che non sono ancora entrate nella disponibilità dell'impresa.

Alla data di chiusura del bilancio, gli amministratori verificano che le ipotesi fatte si siano mantenute nel tempo: infatti, in base all'art. 2426, le imprese hanno l'obbligo di svalutare e quindi rivalutare le immobilizzazioni immateriali nel caso il loro valore risulti inferiore a quello determinato in precedenza. Il procedimento di questa delicata fase si riassume:

- vengono analizzati i fattori che si pensa diminuiscono il valore iscritto della risorsa;
- accurato il fatto che ci siano perdite, si determina il valore recuperabile; nel caso in cui tale valore sia difficile da determinare si utilizza il procedimento alla più piccola *cash-generating unit*. Si individua così la più piccola unità produttiva che contiene la

risorsa in questione e successivamente si attribuisce il valore alla risorsa interessata tra le varie risorse contenute nell'unità;

- si confronta il valore recuperabile della risorsa con il valore di bilancio: se è maggiore non è necessario operare, mentre se è inferiore verrà effettuata una differenza tra il valore di bilancio e il valore recuperabile.

Una volta esaminato come le risorse intangibili vengono iscritte in bilancio attraverso gli schemi tradizionali, analizziamo le carenze del bilancio civilistico che non gli consentono di evidenziare adeguatamente la dinamica del valore in generale e quella delle risorse immateriali in particolare.

Il bilancio civilistico si basa su un sistema di valori imperniato sui costi storici che non consente di aggiornare le valutazioni in modo tale da considerare gli eventuali cambiamenti che hanno coinvolto gli elementi del patrimonio intangibile; pertanto, l'analisi deve essere effettuata al futuro anziché al passato. Il sistema civilistico, ancorato ai valori rilevati, si illude di poter assicurare garanzia celando parte della ricchezza attraverso il concetto di valore storico: risulterà così una realtà nascosta. Inoltre si può dire che la tradizionale stima dei beni intangibili non tiene conto dei processi in atto di produzione di ricchezza, proprio perché rimane aggrappata sui costi sostenuti; questo continua ad essere conforme ad un atteggiamento prudentiale voluto e cercato. Visto che per risorsa si intende quell'investimento che consente di conseguire ricavi sufficienti a remunerare sia il fattore produttivo sia il capitale proprio, la determinazione del valore recuperabile va contro quest'affermazione in quanto verifica solamente se i valori storici abbiano mantenuto o meno il valore originario. La prudenza manifestata dalle imprese, poi, frena la valorizzazione di quelle risorse intangibili che influiscono sul reddito d'esercizio, ma che non vi appaiono in quanto tali; il contributo degli intangibili alla produzione di ricavi generati ignora il loro apporto all'accrescimento del patrimonio che affiorerà negli esercizi successivi quando il patrimonio incrementato sarà utilizzato per la produzione di nuovo reddito oppure ceduto sul mercato.

Risultano quindi escluse tutte le risorse immateriali che sono prive dei caratteri della misurabilità e della trasferibilità o della identificabilità.

In particolare, chi si ponga di fronte all'azienda nella prospettiva di acquirente-impresa potrebbe individuare specifiche potenzialità strategiche derivanti dall'inserimento nella

propria economia dell'intera impresa o di un specifico bene immateriale presente nell'ambito del suo patrimonio. Si pensi, ad esempio, a casi in cui, nonostante le perdite accumulate, un marchio di un'azienda in liquidazione potrebbe comunque trovare fruttuosa valorizzazione se inserito in un ambito differente, a fronte di sinergie ottenibili all'interno del nuovo contesto o, ancora, di modalità gestionali più appropriate rispetto a quelle precedenti.

L'espressione dei valori economici relativi a specifiche risorse immateriali deve essere supportata da note esplicative sul processo estimativo accolto, finalizzate a chiarirne il fondamento logico, la razionalità di svolgimento, l'obiettività delle risultanze. Più specificatamente si tratta di dimostrare la sussistenza delle condizioni per procedere alla specifica valutazione, di spiegare le ragioni della scelta del metodo estimativo accolto e degli eventuali criteri di controllo, di descriverne l'applicazione e di esporne gli esiti.

I sistemi tradizionali perciò non aiutano a ricollegare le risorse disponibili alle strategie perseguite, né consentono di identificare quali delle risorse risultino più critiche per l'azienda.

Lo sviluppo di innovativi sistemi informativi e di controllo hanno sicuramente consentito di intravedere un'inversione di tendenza da parte delle aziende nei confronti del patrimonio immateriale

Tali sistemi si sono sviluppati per migliorare sia i processi di controllo interno che quelli di comunicazione esterna.

Altrettanto meritevole di nota è l'interesse dimostrato a riguardo dagli organismi di controllo dei mercati finanziari e, specificamente dalla Sec (*Security and Exchange Commission*) statunitense, a partire dalla organizzazione di un Workshop sui bilanci dei beni intangibili. Alcuni dei suoi esponenti, primo fra tutti il commissario S. Wallman, non solo affermano la rilevanza della questione e sono favorevoli alle sperimentazioni in atto di innovativi sistemi di *reporting*, ma segnalano l'avvio di apposite ricerche in materia, finalizzate a verificare la possibilità di richiedere in un prossimo futuro, la predisposizione di documenti riguardanti il patrimonio immateriale nell'ambito delle comunicazioni periodiche aziendali. Su tale punto pare possibile sviluppare due ordini di considerazioni:

1) la prima riguarda la consapevolezza da parte degli organismi di controllo dei mercati finanziari della centralità delle informazioni riguardanti il patrimonio immateriale aziendale, al fine di rendere effettivamente trasparente la comunicazione economica-

finanziaria, con potenziali effetti positivi tanto per le imprese quanto per gli *stakeholder*, in termini di riduzione dell'aleatorietà degli investimenti azionari e quindi del costo del capitale di rischio e, conseguentemente, in termini di rafforzamento delle opportunità aziendali di creazione di valore e, più in generale, delle condizioni di complessivo sviluppo dell'economia;

2) la seconda considerazione, invece, riguarda la concreta possibilità di interventi legislativi in grado di disciplinare la materia. Questi interventi risultano sicuramente opportuni, al fine di una generale sensibilizzazione delle imprese verso il criterio di trasparenza che dovrebbe caratterizzarne la comunicazione rivolta agli *stakeholder*. Un esempio significativo al riguardo è rappresentato dalla recente evoluzione della normativa inglese, la quale, nel prevedere la predisposizione di un *full annual report* da parte delle società quotate in borsa, amplia gli obblighi informativi e suggerisce ulteriori possibili integrazioni proprio al fine di migliorare la rappresentazione della dinamica e delle determinanti del processo di creazione del valore.

La rilevante specificità che caratterizza il fenomeno dell'immaterialità, in considerazione della sua natura strategica, non pare possa coniugarsi con i modelli e schemi informativi predeterminati, indifferenziati e rigidi, richiedendo, invece, modalità di analisi e di rappresentazione differenziata da settore a settore e da impresa a impresa, e flessibili, in modo da potersi adattare al tempo al modificarsi del profilo strategico aziendale. La conseguenza è che le eventuali norme o raccomandazioni che fossero emanate in materia non potrebbero che lasciare ampia discrezionalità a coloro che redigono i documenti informativi considerati.

Il minore impulso normativo che questa conclusione parrebbe presagire può essere ampiamente compensato dal crescente interesse che i principali operatori dei mercati finanziari, dimostrano nei confronti del patrimonio immateriale dell'impresa: infatti, la domanda di informazioni espressa dagli investitori e dagli analisti sollecita infatti le imprese ad ampliare e ad affinare la rappresentazione del proprio patrimonio immateriale nell'ambito degli strumenti di comunicazione esterna divulgati, indipendentemente da specifici obblighi in materia.

2. Gli strumenti per la misurazione/rappresentazione delle risorse immateriali

I tradizionali strumenti di misurazione/rappresentazione non riescono più ad esprimere efficacemente le reali performance aziendali ed a coglierne i reali fattori determinanti rappresentati sempre più dalle risorse immateriali. Si stanno così diffondendo nelle realtà aziendali più avanzate sistemi che hanno per oggetto l'intero patrimonio intangibile aziendale.

L'ascesa di nuove tipologie di strumenti ha permesso di risolvere problemi interni all'azienda tra i quali il principale è rappresentato dalla **misurazione** delle *performances* aziendali e quindi delle risorse immateriali.

Un'interessante risposta a tale problema ci viene data dal ***Balanced Scorecard*** (BSC), sistema sviluppato a partire dagli anni '90 da Robert Kaplan e David Norton.

Il *Balanced Scorecard* permette la misurazione dei beni immateriali e quindi al *management* aziendale di chiarire la propria strategia e metterla in atto. Inoltre fornisce *feedback* riguardanti i processi interni di business e i risultati esterni per migliorare continuamente le *performances* strategiche e i risultati.

Questo sistema affianca ad una serie di indicatori economici-finanziari e non tre prospettive fondamentali relative ai clienti, ai processi e alla crescita assieme alla conoscenza. Finalizzato a relazionare le analisi d'impresa classiche di tipo economico-finanziario ad analisi di tipo strategico, offre una visualizzazione sintetica ed esaustiva dei business dell'impresa, indicando i rapporti con la clientela, aiutando a verificare l'efficienza e le aree di potenziale miglioramento dei processi aziendali, ed inoltre fornendo parametri utili per apprezzare la qualità delle persone e le competenze disponibili in azienda.

Alla base del *Balanced Scorecard* ritroviamo **la *vision* dell'impresa**, la cui esplicitazione costituisce condizione necessaria per valutare consapevolmente le diverse componenti del patrimonio intangibile attribuendo loro un peso coerente con le esigenze aziendali. **La *vision* dell'azienda** rappresenta tutto ciò che riguarda gli obiettivi perseguiti, il campo di attività prescelto, nonché la filosofia gestionale e organizzativa. Così, se in un'impresa fortemente orientata al mercato si pone maggiore

attenzione sull'area "rapporti ed iterazioni" con i clienti, in un'impresa ad alta intensità di conoscenza risulta più rilevante il settore "cultura e competenze".

La figura seguente ci presenta il funzionamento di tale sistema:

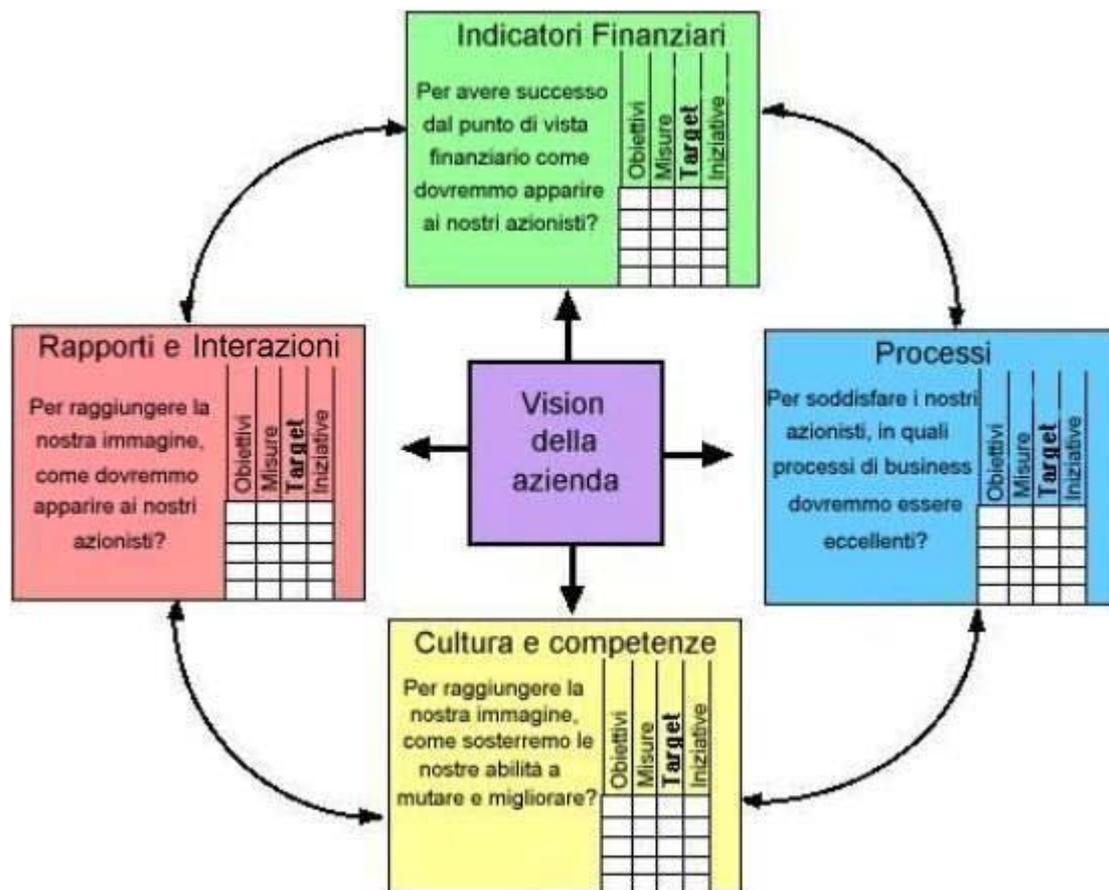


Fig. 2.1. "The Balanced Scorecard" (Kaplan & Norton, 1997)

Il *Balanced Scorecard*, quindi struttura l'amministrazione aziendale attraverso tre prospettive oltre a quella finanziaria:

1. **la prospettiva della Crescita e della Conoscenza;**
2. **la prospettiva dei Processi di Business;**
3. **la prospettiva Clienti.**

Per ognuna delle aree presenti nel *Balanced Scorecard*, si identificano i parametri/gli indicatori prescelti e i loro valori-obiettivo.

La prospettiva "clienti" risponde all'esigenza di tradurre generali principi di orientamento al cliente, al fornitore e ai terzi in specifici indicatori che riflettono ciò che questi si attendono dall'azienda. Ad esempio, nel caso dei clienti: qualità, tempo di

consegna, servizio e prezzo. I parametri prescelti variano in funzione delle specifiche realtà aziendali ed uno dei principali indicatori è “il grado di soddisfazione del cliente”. Per ogni indicatore competitivo si determina un valore-obiettivo, che è confrontato con il risultato raggiunto sulla base degli eventuali scostamenti rilevati si pongono in atto azioni tese a ulteriori miglioramenti.

L’area “processi di business” risponde all’esigenza di evidenziare le azioni da realizzare all’interno dell’impresa per migliorarne ulteriormente la capacità di soddisfare le aspettative dei consumatori -una eccellente performance nei confronti dei clienti deriva da processi, decisioni e azioni posti in atto attraverso l’uso di un’organizzazione”- e degli interlocutori terzi. Trovano posto in quest’area i diversi indicatori che misurano la qualità e l’efficienza dei processi aziendali: indici di produttività e misuratori di eventuali sprechi.

L’area “crescita e conoscenza” presenta in sintesi il “*background*” dell’impresa: le abilità delle sue risorse umane, le competenze distintive ivi presenti, il suo patrimonio tecnologico, nonché il livello di soddisfazione e di coesione che contraddistingue le persone operanti in impresa. E’ questa l’area dove gli indicatori utilizzati sono a più elevato rischio di arbitrarietà, data la difficile identificabilità e misurabilità dei fattori in esame.

Il *Balanced Scorecard*, infine, comprende i classici indicatori economico-finanziari, che consentono di verificare che obiettivi prettamente strategici, come quelli misurati dalle altre tre aree del *Balanced Scorecard* stessa, non siano conseguiti a scapito delle esigenze reddituali e finanziarie dell’impresa.

Se riesaminati unitariamente, gli obiettivi che si esplicitano nei diversi ambiti e gli indicatori selezionati per verificarne il raggiungimento forniscono una risposta all’esigenza di conoscere il grado di efficacia dell’azienda nella gestione del valore. Si tratta dunque di un sintetico strumento di gestione/misurazione del valore e delle sue determinanti. Consente infatti di monitorare il livello dei parametri quali la fiducia presente all’interno dell’azienda e nei rapporti con i clienti, la cultura, la conoscenza (*know-how*) e le competenze presenti in impresa, verificando la natura delle strategie, interne ed esterne, quotidiane e straordinarie, poste in essere per accrescere il proprio patrimonio intangibile.

Kaplan e Norton poi descrivono l’innovazione del *Balanced Scorecard* come segue:

“Il *Balanced Scorecard* conserva le misure finanziarie tradizionali. Ma tali misure raccontano la storia degli eventi passati, una storia adeguata per società dell’età

industriale per le quali investimenti in attività a lungo termine e in relazione con i clienti non erano critiche per il successo. Queste misure, tuttavia, sono inadeguate per condurre e valutare il viaggio che le compagnie dell'età dell'informazione devono fare per creare valore futuro attraverso investimenti nei clienti, fornitori, impiegati, processi, tecnologie e innovazioni.”

Un ulteriore modello di gestione si evidenzia a partire dal 1994 quando una multinazionale svedese leader nel settore assicurativo, Skandia, integra il bilancio con alcuni prospetti riepilogativi contenenti dati riguardanti la consistenza e la probabile evoluzione del proprio patrimonio intangibile.

L'esigenza è nata per far fronte a una situazione particolare: per alcuni esercizi il valore di borsa della società era risultato superiore di ben otto volte rispetto al valore del capitale netto risultante in bilancio. Il mercato quindi riconosceva alla società la presenza di valori immateriali di notevole entità, che risultava peraltro difficile quantificare o tenere sotto controllo. Skandia infatti opera in un settore, quello dei servizi, in cui il successo è fortemente influenzato dalla capacità di servire i reali bisogni del cliente in modo innovativo, oltre che dalla disponibilità del personale contraddistinto da una approfondita conoscenza del mercato, nonché dalla presenza di una forte e coesa cultura d'impresa orientata verso il mercato.

Da questa esigenza ha preso avvio un processo estremamente complesso, che ha poi portato allo sviluppo del ***Business Navigator***, un sistema di *reporting* focalizzato sul patrimonio intangibile. Si tratta di fatto di un insieme di *scorecards* divisionali i cui indicatori consentono di tenere sotto controllo sia il livello delle risorse, sia gli sforzi profusi per il loro accrescimento.

Il *Business Navigator* è strutturato in quattro differenti aree per monitorare le varie componenti del capitale intellettuale:

- il *management capital*: riguarda l'insieme delle conoscenze immagazzinate nell'impresa e alimentate con continuità dalla tecnologia e dall'informazione;
- il *process capital*: si riferisce all'efficacia e all'efficienza con cui sono gestiti i processi aziendali;
- l'*innovation capital*: concerne gli investimenti effettuati in Ricerca&Sviluppo, pubblicità etc., volti all'incremento del patrimonio intangibile;
- il *customer capital*: include risorse immateriali quali l'immagine e la fedeltà che contraddistinguono il rapporto tra impresa e clienti.

Il modello sottostante il *Business Navigator* della Skandia- presenta dunque forti somiglianze con l'approccio proposto da Kaplan e Norton:

SKANDIA NAVIGATOR

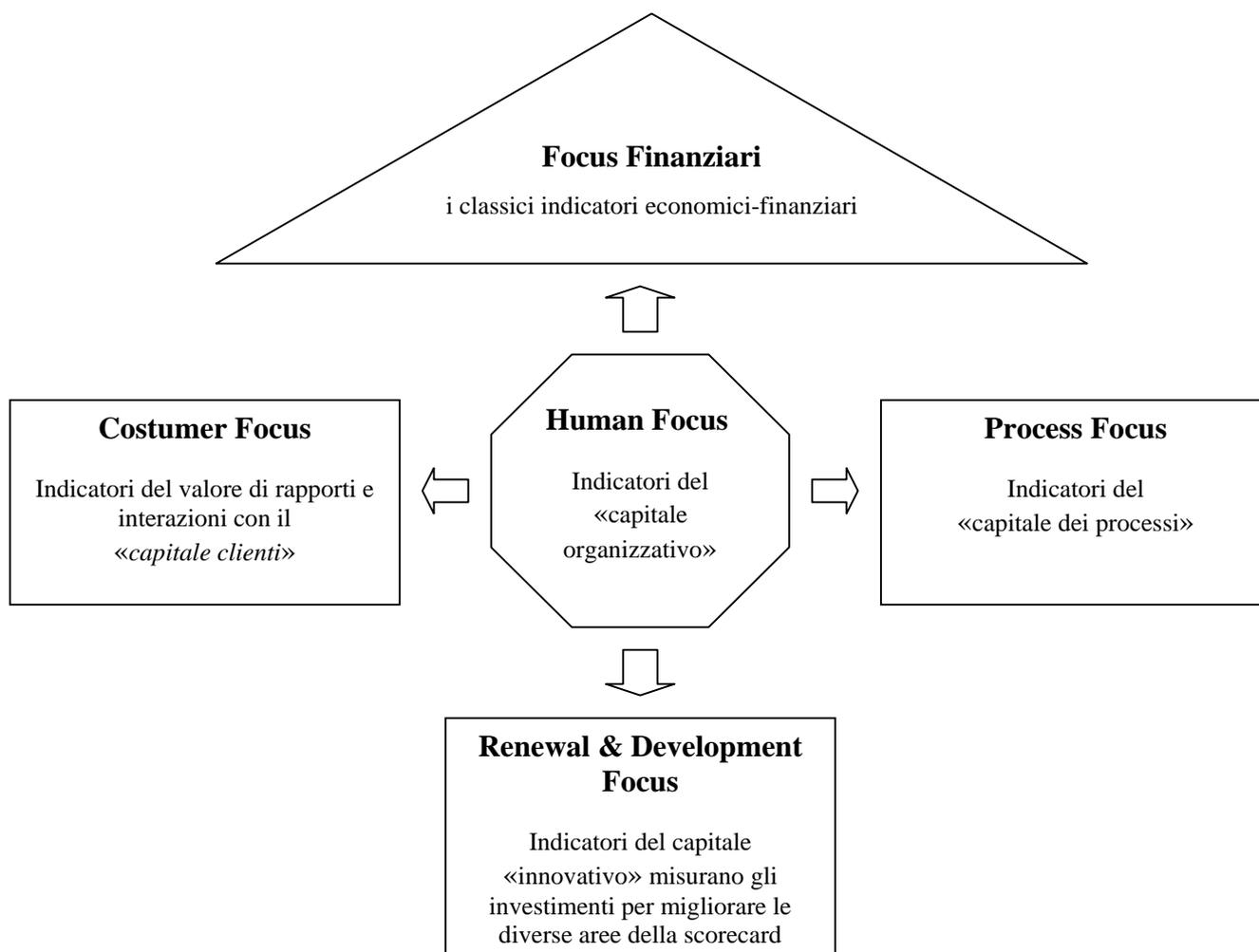


Fig. 2.2. "Skandia Navigator" (Edvinsson and Malone, 1998)

Si esaminano ora in dettaglio gli indicatori utilizzati per le diverse aree della *scorecard*.

Capitale Umano. Questa dimensione dello Skandia Navigator riscontra maggiore omogeneità in termini di strumenti utilizzati per valutare le competenze e la motivazione degli impiegati aziendali. In particolare, oltre al numero di lavoratori impiegati e agli anni di servizio, nella maggior parte delle divisioni di Skandia che hanno adottato la *scorecard* si utilizza un indice di *empowerment*, volto a quantificare la soddisfazione, la qualità e l'impegno profuso dai lavoratori. Tale indicatore è espresso in percentuale su un massimo di mille, ed il suo valore è calcolato sulla base di

interviste e di osservazioni sul campo volte valorizzare in termini qualitativi, i seguenti aspetti:

- motivazione;
- ruolo nell'organizzazione aziendale;
- consapevolezza delle esigenze della clientela;
- responsabilità ed autorità;
- competenza;
- soddisfazione.

Rapporti e interazioni con i Clienti. Questa area, più di ogni altra, risulta presente nella *scorecard* delle varie divisioni aziendali, con un numero elevato di indicatori, a testimoniare un forte orientamento di Skandia verso il cliente. Per monitorarne la fedeltà e, più in generale, tenere sotto controllo il patrimonio costituito dai rapporti con la clientela, si utilizza spesso come parametro la quota di mercato delle singole divisioni e se ne analizzano le variazioni intervenute; altri parametri complementari a tale riguardo sono il grado di abbandono da parte della clientela e il numero di nuovi clienti acquisiti. In altri casi il capitale clienti è monitorato attraverso indicatori qualitativi ottenuti o tramite interviste e questionari, oppure sintetizzando altri dati dello Skandia Navigator. E' il caso dell'indice di soddisfazione del consumatore, dell'indice di visibilità dei prodotti presso i consumatori, dell'indice di fedeltà della clientela e dell'indice di qualità.

Processi. Se nell'area del «capitale umano» si ritrovano indicatori simili nelle diverse divisioni, discorso diametralmente opposto vale per i processi aziendali. Gli indicatori di efficienza e di produttività aziendale, infatti, pur accomunati dalla medesima finalità di verificare che l'azienda operi conseguendo utili e duraturi vantaggi competitivi, sono necessariamente plasmati sulla specificità dei diversi business e si presentano estremamente diversi per divisioni con processi produttivi molto differenti tra loro. Presso la divisioni che offrono prodotti finanziari e attività di consulenza, l'efficienza dei processi aziendali è analizzata dal punto di vista della qualità e dei costi. Particolare attenzione è dedicata agli indicatori che quantificano il tempo necessario per realizzare un nuovo prodotto/contratto, nonché per modificare prodotti/contratti esistenti. I costi amministrativi sono rapportati sia ai fondi gestiti, sia la totale dei ricavi; si arriva così a evidenziare perfino i costi di errori manageriali e sono costantemente monitorate la volatilità dei fondi e dei tassi d'interesse, nonché dei dividendi distribuiti. Infine, gli

indicatori utilizzati dalle divisioni di supporto tecnologico fanno riferimento al numero di PC prodotti per lavoratore, e ai *Function Point*, indicatori della qualità con cui si svolgono determinate tipologie di lavoro: rapporti al numero di ore necessarie per portarlo a compimento, forniscono un interessante indicatore di produttività.

Rinnovamento e Sviluppo. Lo Skandia Navigator riunisce in quest'area tutte le iniziative e gli investimenti attuati in azienda per migliorare i risultati nelle tre aree sopra analizzate, grazie al lavoro dei centri per la cura e lo sviluppo del rapporto con i consumatori, per lo sviluppo dei processi e delle relazioni umane. Gli indicatori utilizzati per vagliare le iniziative volte all'incremento del valore del "capitale clienti" si focalizzano in particolare sui costi sostenuti per le vendite, sui costi di Marketing, sugli incrementi dei premi assicurativi e dei fondi gestiti, esplicitando separatamente quelli attribuibili all'introduzione di nuovi prodotti. Per le altre dimensioni della *scorecard* si fa riferimento ai classici indicatori riguardanti i costi per lo sviluppo e la formazione di nuove competenze e per l'implementazione di nuovi e più efficaci processi aziendali.

L'utilizzo dello Skandia Navigator ha reso possibile negli anni '94-'95 la sperimentazione, da parte della Skandia stessa, di una serie di costanti e consistenti miglioramenti sui diversi fronti monitorati. Non solo il valore di quasi tutti gli indicatori considerati è migliorato in maniera consistente; ma i confronti consuntivo-*budget* mostra che gli obiettivi iniziali sono stati largamente superati. Si può affermare quindi che la gestione sistematica del capitale intellettuale ha portato una forte crescita del valore degli azionisti grazie alla diffusione all'interno dell'azienda di competenza condivise.

L'ascesa di nuove tipologie di strumenti ha consentito di risolvere anche un altro importante problema:

Il problema della rappresentazione delle risorse immateriali negli strumenti di comunicazione pubblica divulgati dalle imprese è assai complesso e si traduce nella necessità di:

- fornire un quadro chiaro e completo del patrimonio di immaterialità che caratterizza la specifica impresa;
- esplicitare la valenza competitiva e il contributo alla vitalità economica delle risorse che lo compongono;

- misurare le energie destinate e gli esiti conseguiti nella loro gestione.

Tra i sistemi innovativi, recentemente modellati, spicca l'*Intangible Assets Monitor* (IAM), **Monitor dei Beni Intangibili**, sviluppato da K.E. Sveiby a partire dall'esperienza del *Konrad Group*, composto da dirigenti delle compagnie della conoscenza svedesi, attivatosi nella seconda metà degli anni Ottanta.

L'*Intangible Assets Monitor* è un metodo per la misurazione dei beni intangibili e, nello stesso tempo, un formato di rappresentazione che evidenzia un numero di indicatori rilevanti per la misurazione dei beni intangibili. La scelta di tali indicatori dipende dalla strategia dell'azienda.

Il sistema considerato, poi, raggruppa i beni intangibili in tre sottogruppi:

- **il Capitale Umano;**
- **il Capitale Strutturale;**
- **il Capitale Relazionale.**

Il formato di rappresentazione può essere visto attraverso la figura:

Monitor dei Beni Intangibili

	Beni Intangibili		
	Capitale Strutturale	Capitale Relazionale	Capitale Umano
Crescita			
Innovazione			
Efficienza			
Stabilità			

Tab.2.3. "Intangible Assets Monitor" (Karl Erik Sveiby, 1999-2001)

Il Capitale Umano o le Competenze: è la capacità delle persone di agire in situazioni diverse. Include le capacità, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali. Le competenze non possono essere di proprietà di nessuno e di nessuna cosa al di fuori della persona che le possiede, perché fino a prova contraria gli impiegati sono membri volontari delle organizzazioni. Tuttavia, un'eccezione può essere fatta per includere le competenze nel bilancio d'esercizio, in quanto è impossibile immaginare un

organizzazione senza personale. La gente tende ad essere leale se trattata equamente, e avverte una sensazione di responsabilità condivisa. Ecco perché le organizzazioni sono generalmente liete di pagare dei bonus a coloro che vanno in pensione, o devono essere licenziati. Questi bonus variano da stato a stato, ma spesso prendono la forma di uno stipendio ridondante, di accordi "paracadute", pensioni. Sebbene tali impegni di solito non vengono registrati come passività di bilancio, essi possono essere visti come promesse o impegni, alla stregua dei contratti di leasing o di affitto, e dunque come una forma di finanziamento invisibile delle competenze degli individui.

Il Capitale Strutturale o Interno è dato da brevetti, concetti, modelli, sistemi amministrativi e reti informatiche. Questi sono creati dal personale che opera in azienda. Talvolta tali beni possono essere acquistati da qualche altra parte. La decisione tra sviluppare o investire in tali beni può essere presa con un certo grado di confidenza, perché il lavoro è fatto in casa, o comprato all'esterno. Anche la "cultura" aziendale fa parte del Capitale Strutturale. Il Capitale Strutturale assieme alle persone costituiscono quello che generalmente chiamiamo "organizzazione".

Il Capitale Relazionale o Esterno: consiste nelle relazioni con clienti e fornitori, nei marchi e nella reputazione o "immagine". Alcuni di questi possono essere legalmente considerati "proprietà", ma il confine non è così forte come nel caso del Capitale Interno, in quanto investimenti in questi elementi non possono essere fatti con lo stesso grado di confidenza. Il valore di tali beni è principalmente influenzato dalla capacità dell'azienda di risolvere i problemi dei suoi clienti, e in ciò vi è sempre un elemento d'incertezza. Reputazione e relazioni possono essere buone o cattive, e possono cambiare nel corso del tempo.

L'utilizzo di tale *monitor* ha consentito l'affermazione delle *Knowledge companies*. Si tratta di aziende totalmente adattate alla loro clientela dove l'organizzazione si basa sulla conoscenza. A queste si contrappongono aziende industriali dove il servizio principale è l'operosità e la logica di business è basata sull'efficienza e sulla produzione industriale pre-programmata mirata al mercato di massa. Un esempio è la catena alimentare Mc-Donald, dove anche il sorriso che noi riceviamo da clienti è pre-programmato nel manuale degli impiegati.

Nelle *Knowledge companies*, invece, il servizio consiste nel soddisfare le esigenze dei clienti da parte di squadre di esperti. L'alchimia tra cliente e squadre di impiegati è fondamentale.

La logica di business delle *knowledge companies* si riassume in tre punti chiave:

- attrarre il personale.
- attrarre i clienti.
- abbinare la capacità e l'alchimia del personale e dei clienti

Nelle *Knowledge companies* i flussi di conoscenza sono più importanti dei flussi finanziari. Il personale è fonte di reddito, non di costi. Il loro vero output è dato dalle performance tra i loro clienti. E' un mondo in cui la relazione con il cliente non è più guidata a senso unico dal mercato, ma diventa una partnership in cui le soluzioni sono concrete e la conoscenza circola in entrambe le direzioni.

Tali organizzazioni non sono facilmente gestibili per i cambiamenti avvenuti nei livelli dirigenziali: infatti i lavoratori della conoscenza sul piano tecnico sono più preparati dei loro superiori, hanno una migliore percezione del mercato e sono più vicini ai clienti. Sono ambienti in cui lo staff dà più valore all'approvazione da parte delle comunità professionali che non all'approvazione dei propri dirigenti.

Si sta quindi delineando un nuovo ambito aziendale caratterizzato dalla produzione e dai valori azionari, influenzati dalle strutture intangibili: CapitaleStrutturale, Capitale Relazionale e Capitale umano.

In tale ambito l'*Intangible Assets Monitor* può essere integrato nei sistemi di gestione dell'informazione. Il Monitor stesso non dovrebbe superare una pagina, dovrebbe essere affiancato da commenti e gli indicatori riguardano particolari aree quali:

- la crescita/rinnovamento;
- l'efficienza;
- la stabilità.

L'intenzione è di ottenere una figura che include uno o due indicatori per ogni categoria. Si tratta di indicatori che vedono cambiamento, crescita e rinnovamento come misure di efficienza e stabilità. Gli indicatori devono essere adattati alla realtà di ogni impresa, perciò assumono la forma di suggerimenti ed esempi: infatti, se fossero prestabiliti non accomoderebbero tutte le società o tutte le circostanze. Una descrizione più accurata si ha con la tabella seguente:

Intangible Assets Monitor

<u>Indicatori del Capitale Esterno</u>	<u>Indicatori del Capitale Interno</u>	<u>Indicatori del Capitale Umano</u>
<u>Indicatori di Crescita e Rinnovamento</u>	<u>Indicatori di Crescita e Rinnovamento</u>	<u>Indicatori di Crescita e Rinnovamento</u>
Profitto per Cliente Crescita organica Immagine accresciuta ai clienti	Investimenti in IT Struttura accresciuta verso i clienti	Numero di anni di professione Livello di Educazione Costi di Formazione ed educazione Marketing Competenze relative al turnover Competenze accresciute verso i clienti
<u>Indicatori di efficienza</u>	<u>Indicatori di efficienza</u>	<u>Indicatori di efficienza</u>
Indice della soddisfazione dei clienti Vendite per Cliente Indice Vincita/Perdita	Proporzione dello staff di assistenza Indice Valori/Attitudini	Proporzione di Professionisti Effetto leva Valore aggiunto per Impiegato Valore aggiunto per professionista Profitto per Impiegato Profitto per professionista
<u>Indicatori di Stabilità</u>	<u>Indicatori di Stabilità</u>	<u>Indicatori di Stabilità</u>
Proporzione di grossi consumatori Età della Struttura Proporzione dei Clienti fedeli Frequenza di ripetizione degli ordini	Età dell'organizzazione Turnover dello staff di assistenza Proporzione di reclute anzianità	Turnover dei Professionisti Salario Relativo Anzianità

Tab.2.4. Celemi's Annual Report 1999

Ci sono alcune somiglianze tra *l'Intangible Asset Monitor (IAM)* e *il Balanced ScoreCard (BSC)*. Entrambi i modelli sostengono che misure non finanziarie devono fare da complemento agli indicatori finanziari. Entrambi gli autori sostengono che i rapporti e gli indicatori non finanziari devono essere elevati dal livello aziendale operativo a quello strategico. Entrambi i modelli suddividono l'area "intangibile" in tre categorie:

<i>Balanced ScoreCard (Kaplan/Norton,1997)</i>		
Prospettiva Cliente	Prospettiva Processi Interni	Prospettiva Crescita e Conoscenza
<i>Intangible Assets Monitor (Sveiby,1995)</i>		
Capitale Esterno	Capitale Interno	Capitale Umano

Tab. 2.6. Confronto fra BSC e IAM

Malgrado le somiglianze, i due modelli hanno origini assolutamente indipendenti l'uno dall'altro. Le teorie che sottendono l'*Intangible Assets Monitor* furono concepite per la prima volta nel 1986-1987 in Svezia e sono state largamente usate. Il BSC è stato sviluppato intorno al 1990 negli USA.

L'*Intangible Assets Monitor* è basato sulla nozione delle persone come unica fonte di generazione dei profitti. Nell' "Economia della Conoscenza" le persone non dovrebbero essere viste come dei costi ma piuttosto come generatori di reddito e che la conoscenza o la competenza delle persone sono fonti di creazione del benessere. Alla base dell'IAM vi è una concezione di Stock/Flussi che richiama la tradizionale teoria contabile. Nel caso dell'IAM una particolare attenzione è rivolta al monitoraggio dei beni immateriali: trovare delle prospettive che indichino cambiamenti nei beni, come crescita, rinnovamento, efficienza e stabilità. L'idea dovrebbe essere quella di analizzare come si stiano sviluppando i beni intangibili, progettando indicatori che esprimono il tasso di rinnovamento delle risorse immateriali, la misura dell'efficienza del loro utilizzo e il vantaggio tratto dall'azienda.

Il BSC invece punta a tradurre la strategia in indicatori rendendo possibile la sua implementazione; Kaplan e Norton vogliono semplicemente che i *managers* acquisiscano una "visuale più bilanciata": "Il *Balanced ScoreCard* integra misure finanziarie delle *performances* passate con misure dei *drivers* delle *performances* future"(Kaplan e Norton, 1996 pag. 8). Gli obiettivi e le misure dello *ScoreCard* discendono dalla *vision* e dalla strategia dell'organizzazione. L'IAM diviene dunque una opzione più impegnativa per il *management*.

Pertanto gli utilizzatori del BSC probabilmente svilupperanno degli indicatori non finanziari differenti da quelli di chi adotta l'"*Intangible Assets Monitor*".

L'"*Intangible Assets Monitor*" assieme al *Balanced Scorecard* (BSC) viene proposto come strumento di governo della complessità e del dinamismo aziendali per sopperire ai limiti dei tradizionali sistemi informativi, la cui pressoché esclusiva attenzione alla dimensione economico-finanziaria della gestione può supportare l'analisi dei risultati passati, ma non sempre consente l'interpretazione delle prospettive future dell'impresa.

Gli indicati sistemi di *reporting* hanno suscitato notevole attenzione in ambito aziendale, in particolare nel mondo anglosassone.

Sperimentazioni di sistemi di *reporting* sulle risorse immateriali nell'ambito di un quadro sistematico appaiono particolarmente interessanti proprio per il contenuto innovativo che le caratterizza e per il fatto di essere segnaletiche della crescente considerazione dedicata dalle imprese alla problematica delle risorse immateriali, nonché della avvertita esigenza di approntare strumenti idonei a controllare e a rappresentare il fenomeno.

A livello internazionale diversi organismi, contabili e non, hanno sviluppato progetti e *guidelines*, per stimolare e guidare l'utilizzo di sistemi di misurazioni e *reporting* delle risorse immateriali nelle imprese. A riguardo vi sono progetti di ricerca quali:

-MERITUM: è sostenuto finanziariamente dalla Commissione Europea. Lo scopo principale è produrre linee guida per misurare e unire i beni intangibili con lo scopo di migliorare decisioni prese dagli imprenditori e dagli azionisti. Il progetto ha quattro obiettivi principali : stabilire uno schema di classificazione; documentare l'imprenditoria di una compagnia e controllare sistemi per identificare le migliori pratiche europee nella misurazione; accedere alla rilevanza nel funzionamento dei mercati di capitale attraverso significanti analisi di mercato; e produzione di guide linea per la misurazione e riporti di risorse immateriali.

-FASB 2001: l'organismo contabile americano ha realizzato un progetto sulle tipologie di informazioni che le aziende devono comunicare agli *stakeholder* .Tra queste spiccano quelle relative ai *business* in cui le aziende operano, ai previsti andamenti futuri e ai beni immateriali.

3. Il Capitale Intellettuale

Come notato precedentemente, i beni intangibili hanno numerosi sinonimi: il principale, cioè quello che assume un ruolo in ambito internazionale, è Capitale Intellettuale.

E' Tom Stewart che nel suo articolo del giugno 1991 "*Brain Power - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Assets*", conduce il Capitale Intellettuale (CI) fermamente all'interno dell'agenda del top management. Egli definisce il CI come: "Insieme della conoscenza delle persone che lavorano in azienda e che sono fonte di vantaggio competitivo".

Leif Edvinsson, Skandia, e Pat Sullivan lo definiscono nell'*European Management Journal* come: "Conoscenza che può essere convertita in valore."

In *Characterizing Intellectual Capital*, Klein & Prusak 1994, lo definiscono come: "Risorse dell'intelletto che sono state formalizzate, catturate e utilizzate come leva per produrre beni di più elevato valore."

Da una prospettiva strategica CI è usato per creare e usare la conoscenza al fine di aumentare il valore dell'azienda. Nella prospettiva della misurazione il focus ricade su come i nuovi sistemi di informazione possono essere costruiti. In figura 4.1 sono riportati i principali filoni di ricerca nel CI:

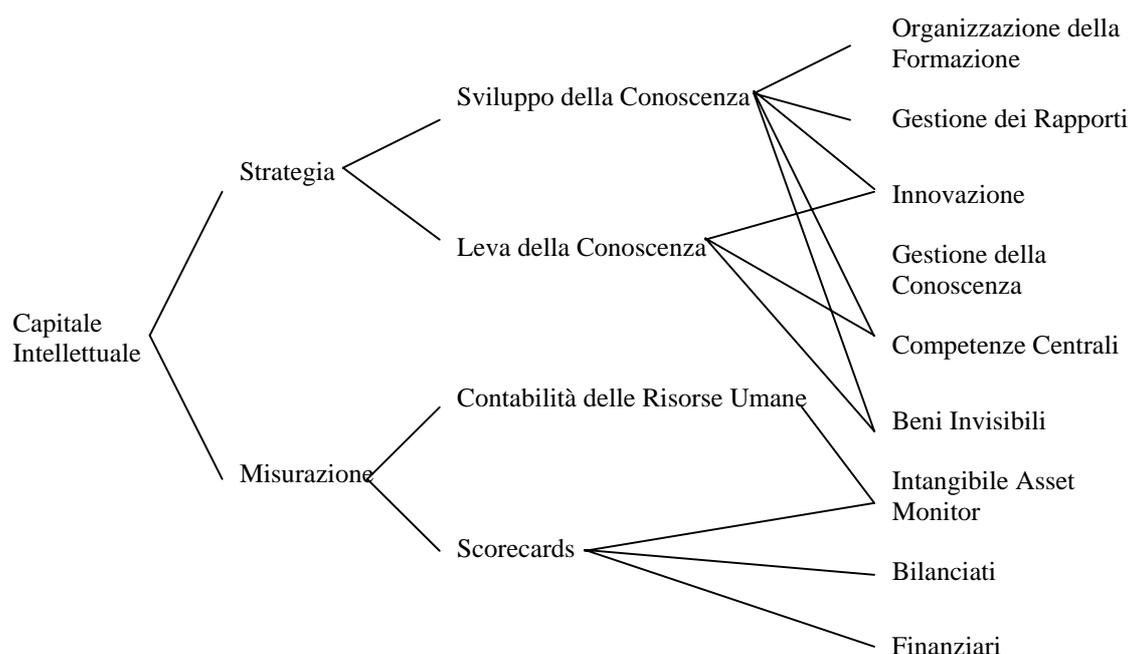


Fig. 3.1. "Principali filoni di ricerca sul Capitale Intellettuale".

Come già detto i principali modelli per la rappresentazione e la misurazione del CI sono lo IAM, la BCS e il BN.

La tabella sottostante evidenzia come i tre modelli classifichino il CI:

<u>Autore</u>	<u>Modello</u>	<u>Framework</u>
Sveiby	The Intangible Asset Monitor	<i>Capitale Strutturale Capitale Relazionale Capitale Umano</i>
Kaplan e Norton	The Balanced Scorecard	<i>Prospettiva dei processi interni Prospettive dei clienti Prospettiva della crescita e della conoscenza</i>
Edvinsson	Business Navigator	<i>Capitale Umano Capitale Strutturale</i>

Tab. 3.2 Modelli che classificano il CI.

I *framework* utilizzati nei modelli sopra descritti sono stati rivisti da Guthrie e Petty che hanno sviluppato una nuova classificazione delle risorse immateriali:

<u>A. CAPITALE INTERNO</u>	<u>B. CAPITALE ESTERNO</u>	<u>C. CAPITALE UMANO</u>
Proprietà intellettuale: Brevetti Diritti d'autore Marchi commerciali	Marchi	Personale
	Clienti	Formazione
	Fedeltà del cliente	Know-how
	Canali di distribuzione	
Cultura aziendale	Collaborazioni di business	
Processi imprenditoriali	Collaborazioni in ricerca e sviluppo	
Sistema informativi	Licenze	
Sistemi di rete		
Progetti di Ricerca e Sviluppo		

Tab. 3.3. Il Capitale Intellettuale

L'uso della struttura ci permette di identificare come tali beni sono visualizzati, valutati e capiti dentro l'organizzazione.

3.1. CAPITALE STRUTTURALE

Il capitale strutturale include beni di proprietà prodotti dalla mente umana che hanno la protezione della legge (proprietà intellettuale) e che quindi sono considerate di proprietà dell'azienda.

Inoltre vi sono sistemi e processi usati nelle attività giornaliere che rappresentano i beni infrastrutturali. Elementi di questa categoria possono essere sviluppati internamente o acquisiti.

PROPRIETA' INTELLETTUALE

Ci sono diversi beni intangibili che rappresentano la proprietà intellettuale:

Brevetti

Il brevetto è un diritto di proprietà esclusivo, garantito dallo Stato al suo inventore per un periodo di tempo limitato, che impedisce ad altre persone di copiare, creare o vendere quell'invenzione.

Diritti d'autore

I diritti d'autore, come il marchio di fabbrica, possono essere legalmente protetti. Il simbolo © deve essere usato in alcune nazioni oltremare per indicare una protezione legale anche se in Australia questo non è obbligatorio.

Marchi commerciali

TM è il marchio di fabbrica non registrato mentre R è il marchio registrato. Nel caso TM il proprietario non è registrato e non ha il diritto legale per impedire agli altri di usarlo. Il marchio registrato può essere associato con la firma o con i suoi prodotti. Il marchio di fabbrica può essere un nome, un logo, una fotografia o una combinazione.

BENI INFRASTRUTTURALI

Cultura aziendale

La cultura aziendale comprende i valori, le tradizioni e le procedure aziendali creati dal *top management* e riconosciuti e condivisi dai dipendenti.

Processi imprenditoriali

Tali processi sono una qualsiasi attività imprenditoriale (non tecnologica) che contribuisca alla creazione di un capitale organizzativo. Sono rappresentati dai processi e dai sistemi manageriali formalizzati in azienda, per passare dalla filosofia alla pratica. L'impegno e il lavoro organizzativi sono importanti in quanto hanno un impatto diretto nei risultati commerciali.

Sistemi informativi

I sistemi informativi sono quei sistemi base manuali e tecnologici utilizzati per aiutare l'organizzazione, dividere e divulgare le informazioni escludendo però i sistemi di rete. La principale differenza tra i sistemi informativi e quelli di rete consiste nello scopo principale che guida la loro introduzione e il loro uso: i primi soddisfano il bisogno di fornire informazione (creazione di conoscenza), i secondi il bisogno di connettere le persone e condividere informazioni.

Sistemi di rete

I sistemi di rete sono sistemi informativi in grado di relazionare le persone per ottenere un accesso immediato alle informazioni. Esempi di questi sistemi sono la posta elettronica e il sistema mondiale di rete o software noto come Lotus .

3.2. CAPITALE RELAZIONALE

Il capitale relazionale tratta le relazioni con figure esterne come clienti, partners, dettaglianti, venditori e così via.

Marchi

I marchi sono un segno distintivo dell'impresa che ha messo in commercio un dato prodotto. Essi ricordano in maniera efficace ai clienti di comprare prodotti e servizi in preferenza ad altri. I marchi sono riconosciuti come fonte di profitti straordinari e di accrescimento del valore degli azionisti.

Clienti

Questo bene è rappresentato dal numero di clienti e dalla quota di mercato in rapporto alla concorrenza per un prodotto o servizio. L'incremento nelle vendite in termini assoluti non garantisce necessariamente un aumento della quota di mercato o del numero dei clienti. Una buona quota di mercato non assicura quindi un migliore profitto ma mette le imprese nelle condizioni di proporre azioni vantaggiose che non sono permesse alle aziende con quote di mercato più basse.

Fedeltà del cliente

Tale risorsa comprende la soddisfazione del cliente e la reputazione aziendale. La soddisfazione del cliente è rappresentata dal giudizio che il cliente ha dell'azienda dopo l'acquisto di uno specifico prodotto o servizio. La reputazione aziendale invece è l'immagine che i clienti hanno dell'impresa. La definizione di reputazione consiste nella valutazione dell'azienda da parte dei suoi azionisti esterni in funzione della loro favorevole predisposizione, stima e conoscenza.

Canali di distribuzione

Rappresentano i meccanismi appropriati per immettere prodotti e servizi sul mercato. I canali di distribuzione sono uno degli elementi chiave per creare valore aggiunto alla maggior parte delle imprese.

Collaborazioni di *business*

Questa voce rappresenta la collaborazione con altri *partners* commerciali. Le alleanze possono essere *equity* o *non equity based*. Un'analisi di risorse intangibili indica che le imprese cooperano tra loro per stabilire relazioni di medio e lungo termine al fine di ottenere tecnologia e scambio di informazioni e dall'unione delle loro risorse un notevole vantaggio. Gli azionisti di queste aziende traggono benefici da tali alleanze specialmente quando le imprese possiedono un altro grado di partecipazione.

Collaborazioni in ricerche e sviluppo

Oltre alle collaborazioni commerciali vi sono anche le collaborazioni nella ricerca e nello sviluppo che consentono alle aziende di aumentare il proprio valore.

Licenze

Le licenze sono degli accordi in cui si cedono i diritti di vendita di prodotti e servizi di un'azienda ad un altro soggetto. Un tipico esempio di accordo è il *franchising*: un contratto di licenza (*franchise*) è concesso da un'azienda (il *franchisor*) ad un'altra (il *franchisee*). Il *franchisee* ha il compito di gestire il prodotto o il servizio usando il nome specifico del *franchisor*. L'accordo obbliga il *franchisor* a fornire assistenza al *franchisee* e quest'ultimo al pagamento di una tassa periodica.

3.3. CAPITALE UMANO

Questo capitale si riferisce alla formazione individuale, alle abilità e alle competenze del personale aziendale. Le risorse umane sono fondamentali per l'azienda in quanto indispensabili per la qualità e la durata delle relazioni con gli azionisti esterni. Da una prospettiva basata sul valore, esse dovrebbero essere misurate e poste nel bilancio ma, nel caso del capitale esterno, il capitale umano non può essere "posseduto" dall'azienda anche se, nel periodo in cui l'individuo lavora, fa parte dell'azienda stessa.

Personale

I dipendenti sono il patrimonio più importante in quanto possiedono la conoscenza e l'esperienza che devono essere continuamente sviluppate perché siano efficaci.

Formazione

In questo caso ci si riferisce principalmente all'educazione ricevuta da una persona dai quattro ai diciotto anni, ma anche e soprattutto all'esposizione a nuove conoscenze, idee e correnti culturali che in qualche modo hanno arricchito la personalità e modificato le attitudini.

Inoltre molto importanti nel processo di formazione sono gli studi professionali, disegnati per insegnare un lavoro ben determinato in funzione delle capacità di un individuo. Questi studi possono spaziare in diversi campi tra cui l'ingegneria, la contabilità, l'imprenditoria, le scienze sociali etc.

Know-how

Il know-how è determinato da una fusione di abilità, profili creativi, attributi caratteriali e vocazioni. Esempi di lavori legati alle competenze sono: l'abilità di disegnare una strategia di marketing, di sviluppare un determinato progetto o di vendere un particolare prodotto. Attraverso l'unione delle competenze lavorative si possono formare squadre di individui allo scopo specifico di risolvere problematiche diverse e difficili come una situazione di mercato emergente o le necessità di una nuova clientela.

4. Analisi empirica

Considerati i limiti dei tradizionali prospetti contabili nella rappresentazione delle risorse immateriali, diventa necessaria un'analisi empirica sul patrimonio intangibile di alcune aziende che hanno sede sul territorio italiano.

Lo scopo di tale analisi è quello di evidenziare il comportamento nella comunicazione economica-finanziaria riguardante il patrimonio immateriale di alcune aziende italiane quotate ed individuare possibili variabili esplicative di differenti livelli di comunicazione: in particolare si considererà la variabile relativa al settore di appartenenza.

La relazione sulla gestione e la lettera agli azionisti, documenti presenti nel bilancio d'esercizio, risultano importantissimi in quanto considerati la sede più adatta per fornire informazioni sulla dinamica dei beni intangibili.

4.1 METODOLOGIA DI ANALISI

La nostra analisi si concentra su un campione di 30 aziende quotate alla Borsa Valori italiana. La selezione del campione non è stata una semplice procedura casuale ma bensì una procedura di campionatura stratificata: il primo strato rappresenta il mercato nel quale le aziende sono inserite. Il campione analizzato perciò presenta aziende di due diversi gruppi: quelle che operano nel **Nuovo Mercato** cioè in ambiti innovativi quali ad esempio la biotecnologia, la distribuzione e la telecomunicazione caratterizzate da un'alta intensità di risorse immateriali; e quelle del **Mercato Ordinario** dove le aziende operano in attività tradizionali come l'automobilistica, gli alimentari e il trasporto. All'interno di ogni gruppo le compagnie sono suddivise in base a due variabili: dimensione e totale vendite. Il campione finale è stato poi estratto utilizzando una procedura sistematica. Le fonti dei dati sono i bilanci annuali del 2002, scelti perché considerati dagli *stakeholders* un importante fonte dell'informazione aziendale.

Nuovo mercato		Mercato ordinario	
<u>Azienda</u>	<u>Settore</u>	<u>Azienda</u>	<u>Settore</u>
Art'è	Vendita al dettaglio	Acea	Servizi
Cad it	Software	Amplifon	Elettronica
Digital Bros	Intrattenimento	Autostrada To-Mi	Trasporti
El.En.	Industriale	Bonifiche Ferraresi	Alimentare
Engineering	Integrazione di sistemi	Cementir	Immobiliare
Esprinet	Distribuzione	CSP International	Abbigliamento
Novuspharma	Biotechnologia	Dalmine	Petroliero
Prima Industrie	Industriale	Danieli & Co.	Manufatturiero
Tiscali	Telecomunicazioni	Fiat	Automobilistico
Vitaminic	Società internet	Filatura Pollone	Abbigliamento
		Gambetti Holding	Proprietà
		Garboli – Conicos	Proprietà
		Juventus F.C.	Sportivo
		La Gaiana	Proprietà
		Marzotto	Abbigliamento
		Richard Ginori 1735	Chimico
		Stayer	Elettronica
		Tragetti Sankey	Elettronica

Tab 4.1. Il campione di aziende considerate

Abbiamo iniziato l'analisi prendendo da internet i bilanci d'esercizio del 2002 di ogni impresa in questione dove all'interno si trovano la relazione sulla gestione e la lettera agli azionisti. Una volta letti quest'ultimi documenti sono state individuate le informazioni riguardanti i beni intangibili seguendo un *framework* specifico collaudato da Guthrie e Petty (2000b):

1. Capitale Strutturale	2. Capitale Relazionale	3. Capitale umano
<i>Proprietà intellettuale</i>	2.a marchi aziendali	3.a personale
1.a brevetti	2.b clienti	3.b formazione
1.b diritti d'autore	2.c fedeltà del cliente	3.c know-how
1.c marchi commerciali	2.d canali di distribuzione	
<i>Beni infrastrutturalii</i>	2.e collaborazioni di business	
1.d cultura aziendale	2.f collaborazioni in ricerca	
1.e processi manageriali	2.g licenze	
1.f sistemi informative		
1.g sistemi di networking		
1.h progetti di ricerca		

Tab.4.2. Framework del Capitale Intellettuale (Guthrie e Petty , 2000 b)

Il *framework* del Capitale Intellettuale si basa su tre categorie:

- Capitale strutturale: si suddivide a sua volta in due parti quali la proprietà intellettuale e i beni di infrastruttura. All'interno della prima parte vi sono quei beni che sono protetti legalmente, mentre nella seconda quelli che possono essere creati all'interno o acquisiti all'esterno dell'azienda.
- Capitale relazionale: considera tutti quei beni che esprimono le relazioni aziendali con differenti *stakeholders* esterni.
- Capitale umano: si riferisce alle risorse umane attraverso beni come la formazione, il lavoro legato alle competenze e altre caratteristiche come l'età media sotto la voce personale.

Abbiamo utilizzato tale *framework* per analizzare il bilancio di ciascuna azienda seguendo il metodo della *Content Analysis* (Milne e Adler , 1999).

Tale analisi raccoglie le informazioni qualitative e quantitative e le inserisce nelle categorie predeterminate con cui il Capitale Intellettuale è suddiviso.

Questo metodo pone come unità di analisi la frase. Ciascuna frase è codificata attribuendo uno 0 se non è presente nessuna informazione sul Capitale Intellettuale, 1 se le informazioni presenti sono qualitative e infine 2 se sono quantitative. Le stesse informazioni ripetute nel bilancio vengono considerate una sola volta. Un *overall index* viene attribuito ad ogni azienda sommando tutte le informazioni sul Capitale Intellettuale e in più per ogni categoria viene calcolato un indice riassuntivo.

4.2 RISULTATI

La tabella seguente (tab. 4.3) mostra i risultati dell'analisi compiuta. E' da sottolineare che il valore attribuito nella colonna del settore può essere 1 se l'azienda svolge la sua attività nel Nuovo Mercato oppure 0 se l'azienda lavora nel Mercato Ordinario. Le aziende risultano 28 anziché 30 in quanto, per le aziende Marangoni e Investimenti Immobiliari Lombardi, i bilanci al 31/12/2002 non erano disponibili sul loro sito.

<u>NOME AZIENDA</u>	<u>SETTORE</u>	<u>OVERAL INDEX</u>
Acea	0	120
Amplifon	0	45
Art'è	1	36
Autostrada To-Mi	0	24
Bonifiche Ferraresi	0	14
Cad it	1	51
Cementir	0	2
CSP international	0	32
Dal mine	0	46
Danieli & Co.	0	39
Digital Bros	1	16
El.En. Group	1	43
Engineering	1	29
Esprinet	1	67
Fiat	0	90
Filatura Pollone	0	5
Gabetti Holding	0	52
Garboli - Conicos	0	13
Juventus Football Club	0	19
La Gaiana	0	3
Marzotto	0	56
Novuspharma	1	72
Prima Industrie	1	49
Richard Ginori 1735	0	39
Stayer	0	21
Targetti Sankey	0	35
Fiscali	1	35
Vitaminic	1	72
<i>Totale</i>		1125

Tab. 4.3. Totale beni intangibili per azienda

Il totale delle informazioni contenute in tutti i bilanci è 1125. La suddivisione per categoria di tutte queste informazioni ci viene data dalla tabella 4.4:

Capitale Intellettuale	Numero	Indice riassuntivo %
Capitale Interno	488	43.4
Capitale Esterno	512	45.5
Capitale Umano	125	11.1
Totale	1125	100

Tab. 4.4. Totale per categoria

La tabella soprastante evidenzia come le aziende riportino circa le stesse informazioni per quanto riguarda il capitale esterno (45.5%) e quello interno (43.4%); il rimanente 21% riguarda il capitale umano. Il motivo, per cui la percentuale relativa al Capitale Umano risulta bassa, può derivare dal fatto che i *managers* considerino il rischio che alcune informazioni possano essere utilizzate da terzi e quindi avvantaggino aziende concorrenti. Questo rischio cresce se le informazioni evidenziano un Capitale Intellettuale molto forte. Allo stesso tempo però, comunicare uno scarso livello di informazioni sul Capitale Intellettuale può avere effetti negativi alla reputazione aziendale nel mercato.

Tali risultati sono ulteriormente dettagliati nella tabella 4.5 dove ciascuna categoria viene suddivisa a sua volta in base al mercato in cui le aziende operano:

		N	ITA %
Capitale Strutturale	Nuovo Mercato	10	56.6
	Mercato Ordinario	18	43.4
	Totale	28	100
Capitale Relazionale	Nuovo Mercato	10	58.3
	Mercato Ordinario	18	41.7
	Totale	28	100
Capitale Umano	Nuovo Mercato	10	49.4
	Mercato Ordinario	18	50.6
	Totale	28	100

Tab. 4.5. Confronto delle categorie del CI nei differenti mercati

Dalla tabella 4.5 appare evidente che le aziende del Nuovo Mercato tendono a fornire più informazioni sul proprio Capitale Intellettuale rispetto alle aziende tradizionali; questo si nota soprattutto dal fatto che su un totale di 1125 informazioni, 470 arrivano dal nuovo mercato con sole 10 aziende, mentre 655 informazioni arrivano da quello ordinario con 18 aziende. Il capitale esterno e quello interno delle aziende di ultima generazione sono decisamente maggiori mentre la quantità di informazioni, riguardanti il capitale umano dei due diversi gruppi di imprese, si può dire pressoché simile. Presentiamo ora la tabella 4.6 che evidenzia gli indici riassuntivi per ciascun elemento di ogni categoria:

Capitale intellettuale	Aziende	Indice riassuntivo %
Brevetti	7	1.4
Diritti d'autore	0	0
Marchi commerciali	13	2.7
Cultura aziendale	24	4.9
Processi manageriali	260	53,3
Sistemi informativi	26	5.3
Sistemi di networking	33	6.8
Progetti di ricerca	125	25.6
Capitale Strutturale	488	
Marchi Aziendali	63	12.3
Clienti	118	23
Fedeltà del cliente	115	22.5
Canali distributivi	83	16.2
Collaborazioni di business	83	16.2
Collaborazioni in ricerca	30	5.9
Licenze	20	3.9
Capitale Relazionale	512	
Personale	76	60.8
Formazione	18	14.4
Know-how	31	24.8
Capitale Umano	125	

Tab. 4.6. Indici riassuntivi per elemento

La tabella soprastante 4.6 evidenzia come le informazioni relative al capitale relazionale siano meglio distribuite rispetto a quelle relative agli altri due capitali, dove le notizie si concentrano su pochi elementi (vedi tab. 4.7).

Le informazioni relative al capitale relazionale si riferiscono principalmente a cinque elementi: clienti (23%), fedeltà del cliente (22.5%), canali distributivi e collaborazioni di business (16.2%) e marchi aziendali (12.3%). Le collaborazioni in ricerca e le licenze si attestano rispettivamente al 5.9 e al 3.9%; più del loro 50 % si devono all'azienda farmaceutica Novuspharma.

Per quanto riguarda il capitale strutturale, gran parte delle informazioni derivano dai beni di infrastruttura dove i processi manageriali coprono il 53.6% mentre i progetti di ricerca il 25.6% (vedi tab. 4.7). La proprietà intellettuale viene citata molto poco: addirittura si hanno 0 informazioni sui diritti d'autore; più del 50% dei valori dei marchi commerciali e dei brevetti invece è citato da sole due aziende.

In relazione al capitale umano, quattro aziende non forniscono nessuna informazione. L'elemento principale risulta il personale con il 60.8% mentre la restante informazione

è distribuita tra il lavoro legato alle competenze (24.8%) e la formazione del personale con il 14.4% (vedi tab. 4.7).

La tabella successiva esplicita quali sono i 3 principali elementi per categoria:

Capitale Intellettuale	Tre principali elementi	Indici riassuntivi %
Capitale Strutturale	Processi manageriali	53.3
	Progetti di ricerca	25.6
	Sistemi di networking	6.8
Capitale Relazionale	Clienti	23
	Fedeltà del cliente	22.5
	Canali distributivi /Collaborazioni di business	16.2
Capitale Umano	Personale	60.8
	Know-how	24.8
	Formazione	14.4

Tab. 4.7. Principali beni per categoria

4.3 COMMENTI

L'analisi effettuata mette in evidenza come le imprese italiane non ricorrano all'utilizzo degli strumenti innovativi per la misurazione/rappresentazione delle risorse immateriali. Nello stesso tempo poi sono necessarie maggiori informazioni sia qualitative che quantitative tali da costruire un quadro sufficientemente completo e da soddisfare i fabbisogni conoscitivi delle varie classi di stakeholders aziendali.

Si evidenzia inoltre come sia necessario un framework condiviso da tutte le imprese, poichè ogni azienda presenta una propria realtà, data dai propri percorsi evolutivi. Si creeranno così vantaggi competitivi per quelle aziende che sapranno meglio gestire le loro conoscenze sul patrimonio immateriale e nello stesso tempo informare gli stakeholders aziendali.

Bibliografia

Bozzolan S., Favotto F. and Ricceri F., 2003, "Italian annual intellectual capital disclosure: an empirical analysis", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, pp. 8-11.

Brennan N., 2001, "Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: evidences form Ireland", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.14, No.4, pp. 423-436.

Ferrando P., 1999, "*Risorse e risorse immateriali. Natura e implicazioni per il valore dell'impresa*", Giappichelli, Torino.

Corno F., 1996, "*Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*", Egea, Milano.

Fontana F., 1999, "*La rappresentazione qualitativa e quantitativa delle risorse immateriali negli strumenti di comunicazione economica-finanziaria*", DiTEA, Genova.

Fontana F., 2000, "*Le risorse immateriali nella comunicazione economico-finanziaria*", Giappichelli, Torino.

Edvinsson L., 1997, "*Developing intellectual capital at Skandia*", Long Range Planning, Vol.30, No.3, pp. 266-373.

Edvinsson L. and Malon M., 1997, "*Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*", Harper Collin, New York;

Guthrie J. and Petty R., 1999, "Knowledge management: the information revolution has created the needed for a codified system of gathering and controlling knowledge", *Company Secretary*, Vol.9, No.1, pp. 38-41.

Guthrie J and Petty R., 2000, "*The Annual Reporting of Intellectual Capital in Australia's Largest Companies*", Australian CPA, Sydney.

Guthrie J and Petty R, (2000a), “Intellectual Capital literature review”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.2, pp. 156-176.

Guthrie J and Petty R, (2000b), “Intellectual Capital: Australian annual reporting practices”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.3, pp. 241-251.

Kaplan R. and Norton D., 1996, “*The Balanced Scorecard*”, Harvard Business School press, Londra.

Kaplan R. and Norton D., 1996, “Using the balanced scorecards as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, pp. 71-79.

Manca F., 2002, “*Il valore di bilancio degli intangibles assets*”, Cedam.

Milne M. J. and Adler R. W., 1999, "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*", Vol.12, No.2, pp. 237-256.

Roos G., Roos J. and Edvinsson L., 1997, “*Intellectual capital. Navigating in the new business landscape*”, Macmillan, London.

Sveiby K.E., 1997, “*The new organizational wealth: managing and measuring knowledge based assets*”, Barret-Koehler, San Francisco.