

Capitale Intellettuale

Sintesi

La conoscenza è riconosciuta come una delle principali fonti di vantaggio competitivo. L'evoluzione verso un'economia della conoscenza ha attirato l'attenzione di aziende e studiosi sul concetto di Capitale Intellettuale e sugli strumenti in grado di misurare il valore.

Gli approcci contabili tradizionali non riescono ad esprimere efficacemente il ruolo del Capitale intellettuale e a coglierne le relative determinanti, specialmente rispetto a quei fattori intangibili che generano il valore di un'azienda e le sue prospettive di crescita.

Sono, dunque, necessari nuovi approcci che consentano di misurare i principali fattori di successo sui quali effettivamente si giocherà la competitività aziendale.

Tra questi, le Balanced Scorecard sembrano offrire delle buone prospettive, anche se non prive di critiche e limiti. L'articolo cerca, allora, di fissare le caratteristiche ideali che dovrebbero essere presenti in un buon metodo scorecard di valutazione del Capitale Intellettuale.

Manuela Fruci
Luca Gnan

Balanced Scorecard e Capitale Intellettuale Verso la definizione di un modello di riferimento

Perché misurare il Capitale Intellettuale

Negli ultimi anni sta affermandosi con una sempre maggiore attenzione il ruolo della conoscenza quale elemento distintivo nella creazione del vantaggio competitivo di un'impresa. La conoscenza è riconosciuta come una delle principali fonti da cui possa derivare l'acquisizione di significativi differenziali competitivi sostenibili nel tempo ed è considerata l'elemento da sviluppare per favorire continue e crescenti generazioni di valore.

L'attenzione verso la conoscenza sta progressivamente focalizzando l'interesse di aziende e studiosi su fattori critici di successo, quali le relazioni con i clienti, con il personale, il grado di soddisfazione dei collaboratori, il senso di appartenenza e di identità, la reputazione, l'immagine, la fedeltà dei clienti e le capacità

Capitale Intellettuale

di apprendere, di innovare e di sviluppare; fattori che rimandano al concetto di Capitale Intellettuale, inteso come *l'insieme delle conoscenze espresse dalle risorse umane, delle conoscenze possedute ed accumulate da un'impresa e delle relazioni instaurate con l'ambiente esterno, ossia con quanto possa garantire una maggiore creazione di ricchezza all'impresa.*

Il concetto di Capitale Intellettuale è riconducibile in parte all'interno del sistema azienda, negli individui che vi lavorano e nel suo assetto organizzativo, ed in parte al suo esterno, nelle relazioni con gli interlocutori aziendali esterni. La creazione di valore trova espressione, oltre che nei risultati economico-finanziari conseguiti, anche nelle risorse che generano valore futuro, utili a costruire prospettive di reddito e di valore nel tempo.

In questi ultimi anni sono stati individuati diversi approcci volti all'identificazione, alla classificazione¹ ed alla misurazione degli elementi che costituiscono il Capitale Intellettuale. Sebbene vi sia un sostanziale accordo nella definizione delle componenti che costituiscono il Capitale Intellettuale (Capitale Umano, Relazionale, Strutturale), non si riscontra un'uniformità negli elementi che formano le tre categorie. Questi elementi, cruciali da un punto di vista strategico, capaci di influenzare l'assetto organizzativo, la sua funzionalità e il livello delle prestazioni professionali, sono fattori essenziali per creare valore, per sviluppare e, successivamente, implementare una strategia basata sulla conoscenza. Gli approcci tradizionali contabili non riescono a cogliere a pieno il valore delle componenti del Capitale Intellettuale, specialmente rispetto a quei fattori intangibili che, sempre più importanti sul piano competitivo, determinano in modo rilevante il valore di un'azienda e le sue prospettive di crescita future. In molti casi tali fattori sfuggono alla rilevazione nel bilancio, vuoi per la

natura e le modalità di acquisizione di tali risorse, vuoi per le convenzioni che regolano il funzionamento del modello di rilevazione contabile. Sulla base di ciò è necessario costruire altri approcci, posti a corredo come allegati al bilancio, capaci di offrire una prospettiva di valutazione più adeguata della sostenibilità competitiva dell'impresa.

La sfida contenuta in questo articolo è tentare di definire le caratteristiche ideali di un modello che permetta di abbinare ai tradizionali metodi contabili degli indicatori non finanziari, volti alla misurazione del Capitale Intellettuale, e che consenta di implementare nuove politiche gestionali mirate alla creazione di valore.

Le componenti del Capitale Intellettuale

Dal confronto dei diversi approcci di identificazione e di classificazione del Capitale Intellettuale è emersa una particolare enfasi sugli elementi che ne costituiscono le sue componenti: Capitale Umano, Capitale Relazionale e Capitale Strutturale.

La componente *Capitale Umano*, comprende principalmente le caratteristiche e le qualità intellettuali degli individui che partecipano all'organizzazione (conoscenze, capacità innovative individuali, esperienze, vivacità intellettuale e motivazioni). Il *Capitale Relazionale* si riferisce sia alla capacità di instaurare relazioni con il mercato e gli *stakeholder* esterni, in modo duraturo, stabile, non sporadico, sia alla capacità di stabilire relazioni interpersonali, ossia la capacità di sviluppare rapporti basati sulla fiducia. La fiducia consente di potenziare un ulteriore elemento del Capitale Relazionale: l'identità condivisa, ossia l'allineamento tra l'immagine vissuta dai collaboratori e l'immagine che l'azienda intende trasmettere al mercato. Il *Capitale Strutturale*, ricomprende forme

Capitale Intellettuale

codificate di conoscenza di proprietà dell'impresa quali, i brevetti, i software applicativi, i manuali di processo, i database e le reti Intranet, e così via. In altre parole, quella conoscenza codificata che resta all'interno dell'organizzazione aziendale indipendentemente dalla componente personale. Oltre alle forme codificate di conoscenza, il Capitale Strutturale comprende la strategia, la cultura, il clima, le routine organizzative, le procedure e l'innovazione, intesa come capacità di rigenerarsi, adattandosi all'ambiente, attraverso un processo di apprendimento continuo.

Soluzioni di misurazione del Capitale Intellettuale

A fronte dell'interesse suscitato dall'economia della conoscenza, imprese e studiosi negli ultimi quindici anni hanno sviluppato delle metodologie di valutazione, misurazione, gestione e comunicazione interna ed esterna del Capitale Intellettuale, ognuno con caratteristiche differenti in merito alle sue componenti, alle modalità di misurazione, agli obiettivi strategici di riferimento, all'ampiezza e al tipo di valutazione. Nessun modello, tuttavia, realizza a pieno l'obiettivo di misurare il valore globale dell'azienda, tenendo conto di tutti capitali che in essa sono presenti.

Tra i modelli di valutazione del Capitale Intellettuale più studiati ed applicati vi sono gli *scorecard methods*². Tali metodi presentano la particolarità di elaborare sia informazioni economico-finanziarie, provenienti dal sistema contabile, sia informazioni quali-quantitative non direttamente riconducibili al sistema contabile, coniugando la dimensione passata con quella futura e in grado di determinare un quadro più accurato di quello dato dalle sole metriche finanziarie. Essi integrano elementi di natura finanziaria con *intangible indicators* che articola-

no e analizzano il Capitale Intellettuale in una serie di componenti originali di valore. Tutti questi metodi traggono origine dal lavoro di Kaplan e Norton sulla *Balanced Scorecard*³.

La Balanced Scorecard: pregi e difetti

L'approccio *Balanced Scorecard* rappresenta una risposta agli inconvenienti derivanti da un approccio tradizionale alla misurazione della performance e rappresenta uno dei più efficaci sistemi di management strategico per l'implementazione della strategia a lungo termine e per l'allineamento strategico delle risorse agli obiettivi, *creando un ambiente organizzativo più orientato all'apprendimento che non al controllo*.

Il modello integra misure di risultato interne (prospettive dei processi e dell'apprendimento), con misure di risultato esterne (prospettive economiche-finanziarie e dei clienti), misure su fenomeni che hanno un impatto di breve termine (prevalentemente rilevati nell'ambito delle prospettive economiche-finanziarie e dei clienti) con misure su fenomeni caratterizzati da effetti di medio/lungo termine (prevalentemente rilevati nell'ambito delle prospettive di processi interni e dell'apprendimento)⁴, tra misure finanziarie e non finanziarie, tra indicatori ritardati (o indicatori ex-post) e indicatori di tendenza (o driver della performance).

La *Balanced Scorecard* conserva, dunque, le tradizionali *misure economico-finanziarie*, ma queste, poiché non sono in grado di valutare contemporaneamente il valore generato e generabile dall'impresa, in quanto indicatori di ritardo, ossia, pur fornendo indicazioni utili sulle prospettive future dell'azienda, rimangono misure di un risultato passato che non possono dare alcuna indicazione sulle modalità con le quali influenzare i

Capitale Intellettuale

risultati prospettici⁵, sono integrate con misure relative ai cosiddetti *driver della performance* futura.

Quest'ultimi sono indicatori di tendenza, che segnalano cosa bisogna fare oggi per creare valore domani.

L'approccio Balanced Scorecard è utilizzato con successo da molte imprese. Si osserva, comunque, che vicini ad aziende che hanno trovato benefici dalla sua applicazione, ve ne sono altre che hanno un'opinione differente, ritenendo l'introduzione della Balanced Scorecard difficile e problematica:

- la Balanced Scorecard implica un sistema top-down di controllo, dove le strategie sono formulate dal top-management. La scheda bilanciata può ottenere un *commitment* solo superficiale da parte delle persone presenti nell'organizzazione e può generare alcune difficoltà nel realizzare l'allineamento dei comportamenti individuali verso gli obiettivi strategici. Spesso il *middle management* partecipa alla sua costruzione in modo burocratico e, quindi, non è adeguatamente coinvolto nella sua implementazione.
- Nella scelta degli indicatori e nel loro collegamento con gli altri sistemi di controllo aziendale possono sorgere delle problematiche. Accade spesso che gli indicatori non sono individuati in coerenza con la strategia aziendale, ma sono scelti in base agli indicatori già presenti in azienda. Inoltre, nonostante le nuove tecnologie informatiche, la misurazione sistematica di tali indicatori spesso non risulta agevole, in quanto richiede un coinvolgimento ed un impegno continuo di tutte le funzioni aziendali.
- La Balanced Scorecard è efficace solo se è adattata alle necessità dell'impresa che intende introdurla. Le prospettive da prendere in considerazione potrebbero essere, quindi, diverse e più delle quattro previste. L'elevato bisogno di personalizzazione dello strumen-

to può richiedere all'azienda *ingenti risorse di competenze, di tempo ed economiche*. Se l'impresa la introduce senza aver chiarito i comportamenti che intende intraprendere e senza aver a disposizione le risorse necessarie (umane, tecnologiche e finanziarie), può trovarsi di fronte a un drammatico fallimento del progetto dalle conseguenze impreviste.

- La Balanced Scorecard *tende ancora a porre un'enfasi particolare sulle misure economico-finanziarie e focalizzate sull'interno*. Tre delle quattro prospettive previste si focalizzano sull'impiego delle risorse interne, vale a dire sulle relazioni causa-effetto che caratterizzano i meccanismi interni dell'azienda.
- Esiste un'intrinseca *difficoltà della Balanced Scorecard ad identificare, interpretare e misurare realmente il patrimonio intangibile* dell'azienda e in particolar modo il patrimonio delle conoscenze. Un suo limite riguarda proprio le *risorse umane*, infatti il modello le considera come elemento integrato all'interno della prospettiva di apprendimento e crescita, la quale spesso sottostima la valorizzazione e le conoscenze delle persone, soprattutto nelle aziende che operano in quei settori dove le competenze professionali e manageriali sono di estrema importanza.
- La Balanced Scorecard è concepita come un documento interno. Questo fatto rende eccessivamente *difficile la sua comparazione* con analoghi documenti di aziende concorrenti⁶.

Caratteristiche di un modello Balanced Scorecard di misurazione del Capitale Intellettuale

A fronte della ripetuta osservazione che il Capitale Intellettuale è una componente di peso crescente nel determinare il successo dell'impresa occorre ammettere

Capitale Intellettuale

che, nonostante molti studiosi abbiano elaborato diversi strumenti volti alla sua misurazione, siamo ancora lontani dall'aver trovato soluzioni definitive e di ampia accettazione. Non è stato ancora definito un modello che raccolga il consenso delle comunità imprenditoriale, manageriale e scientifica.

Diverse sono le differenze ed i timori da superare, in particolar modo con riferimento alla cultura manageriale volta alla riservatezza e alla cautela nel rivelare all'esterno informazioni sui fattori di successo, sulle strategie in atto e sui programmi da realizzare. Questi strumenti di analisi richiedono pertanto agli imprenditori e ai manager di acquisire una mentalità più aperta nel rilascio dell'informazione aziendale e comprendere che le informazioni relative a tali valori possono costituire un importante fattore di credibilità e di successo per l'azienda.

Per l'identificazione delle caratteristiche ideali, che dovrebbe possedere un modello di misurazione del Capitale Intellettuale è possibile allora partire dagli svantaggi che caratterizzano il modello della Balanced Scorecard e dagli elementi di comunanza e di diversità riguardo la struttura e la modalità di impiego dei vari metodi di *scorecard* che a questo sono riconducibili. L'obiettivo è definire le basi per la realizzazione di un report che combini insieme le misure contabili e quelle riferite al Capitale Intellettuale.

1° caratteristica: l'integrazione dei metodi di misurazione del Capitale Intellettuale

Il primo elemento è l'integrazione nel modello di reporting economico-finanziario tradizionale della valutazione dei beni intangibili e intellettuali. L'integrazione è utile in quanto, per le imprese dell'era della conoscenza, tali beni intangibili sono essenziali per ottenere il successo

dell'impresa rispetto a quelli tradizionali, reali e tangibili⁷. Il nuovo sistema di reporting può allora strutturarsi su due livelli informativi, ciascuno dei quali finalizzato ad evidenziare rispettivamente il passato-presente ed il futuro dell'azienda. E' quindi necessario evidenziare i *beni tangibili e intangibili* includendoli nel Capitale Finanziario e nel Capitale Intellettuale.

2° caratteristica: gli elementi da considerare nel Capitale Intellettuale

Nonostante gli studi effettuati⁸, non esiste un modello che si è affermato su gli altri, ma sussiste una tendenza comune a ritenere il Capitale Intellettuale come costituito da tre elementi principali: il Capitale Umano, Strutturale e Relazionale.

Gli approcci al Capitale Intellettuale sviluppati riconoscono che ogni organizzazione deve mettere a punto un proprio schema di Capitale Intellettuale da affinare nel tempo e coerente con la strategia dell'impresa. Un efficace modello di Capitale Intellettuale dovrebbe assolvere, allora, a due compiti. Il primo è identificare e valutare le diverse componenti del Capitale Intellettuale attraverso opportuni indicatori. Il secondo è orientare i comportamenti e le strategie dell'impresa, fornendo una base di legittimazione degli investimenti effettuati a sostegno del Capitale Umano, Relazionale e Strutturale. Questo, oltre a rendere dinamico l'approccio, sottintende un processo di miglioramento continuo per la conversione degli asset intangibili in ritorni finanziari.

Il Capitale Umano deve comprendere le competenze e le motivazioni delle persone. Il Capitale Strutturale deve considerare l'assetto organizzativo, la cultura e il clima. Il Capitale Relazionale, infine, deve riguardare i rapporti contrattuali, la fiducia e i valori condivisi.

Capitale Intellettuale

Il rischio che si corre, senza un adeguata mappatura e misurazione delle relazioni tra i diversi elementi è di creare degli aggregati di indicatori che abbiano una scarsa coerenza sistemica e che, quindi, non garantiscano le condizioni di creazione e sviluppo delle risorse intellettuali.

3° caratteristica: le prospettive di misurazione

Le quattro prospettive (economico-finanziaria, clienti, processi aziendali interni e apprendimento e crescita) della *Balanced Scorecard* proposte da Kaplan e Norton, devono essere considerate il punto di partenza per la progettazione del modello. E', infatti, possibile modificare l'approccio originale e aggiungere ulteriori prospettive che rappresentino in modo più significativo la realtà aziendale. Il numero di prospettive da analizzare non deve essere elevato, in quanto la complessità delle interrelazioni cresce in modo esponenziale con il numero di variabili⁹, così come nell'individuazione degli indicatori è necessario operare delle scelte che consentano di costruire delle schede sufficientemente snelle, garantendo il giusto trade-off tra significatività degli indicatori e disponibilità dei dati. Il criterio da seguire in quest'operazione è di limitarsi a introdurre misure relative a fattori che differenziano significativamente l'azienda dalla concorrenza e che rappresentano innovazioni e cambiamenti significativi rispetto alla situazione di partenza dell'impresa.

4° caratteristica: i requisiti degli indicatori

Un momento critico nella progettazione del modello di misurazione del Capitale Intellettuale è la definizione di cosa misurare, ossia l'individuazione per ogni elemento del Capitale Intellettuale dei relativi indicatori.

Molto importante è la *scelta nel numero di indicatori*

da utilizzare. Adottare un numero elevato di indicatori rende la misurazione troppo generica con la possibilità di tralasciare il monitoraggio di risorse cruciali per la performance aziendale, comportando una perdita del focus gestionale da parte degli utilizzatori riducendo l'efficacia dell'adozione delle metriche, rendendola troppo complicata per essere gestita e compresa, mentre la presenza di un numero di indicatori troppo limitato rischia di non cogliere la complessità del fenomeno. E', dunque, importante trovare un equilibrio accettabile tra il numero e la precisione degli indicatori prescelti e la facilità e congruità dell'interpretazione.

L'insieme degli indicatori selezionati devono essere *semplici, facili da interpretare e significativi*, ossia capaci di investigare e monitorare uno specifico elemento e di fornire informazioni di interesse rilevante sia sul piano strategico sia su quello gestionale, fornendo un quadro di analisi semplificato e bilanciato di tutte le componenti del Capitale Intellettuale senza privilegiare un'area a discapito di un'altra. E' necessario che nell'analisi siano presenti *indicatori di tipo quantitativo e indicatori di tipo strettamente qualitativo* propri e specifici di ogni impresa. Riepilogando, gli indicatori devono presentare le seguenti caratteristiche: riferirsi ad ambiti cognitivi del sistema impresa con importanza strategica; essere rilevanti per gli utilizzatori finali, fornire informazioni gestionali utili; essere operativi e facilmente gestibili, cioè facilmente comprensibili e comunicabili; possibilmente devono essere costruiti sulle basi di dati facilmente accessibili nel sistema d'impresa; essere riconducibili ad una relazione causa-effetto e a risultati economico-finanziari.

5° caratteristica: la possibilità di confronti

E' necessario individuare un modello che possa rendere possibile i confronti tra realtà aziendali diverse. Un pos-

Capitale Intellettuale

sibile approccio da prendere in considerazione può essere l'IC-Index¹⁰ (Intellectual Capital Index), focalizzato sul monitoraggio delle dinamiche del Capitale Intellettuale, che cerca di aggregare tutti gli indicatori in un singolo indice e di correlare i cambiamenti nel Capitale Intellettuale con i cambiamenti nel mercato, definito con l'intento di superare la difficoltà dei vari metodi, caratterizzati da scarsa flessibilità e difficoltà di effettuare confronti.

6° caratteristica: le variabili organizzative

I cambiamenti devono riguardare non solo le strategie delle imprese, ma devono interessare anche l'assetto organizzativo nonché le pratiche di gestione del personale in quanto elementi essenziali per alimentare e sostenere la continua revisione del posizionamento dell'impresa nel mercato. Un buon sistema di reporting richiede pertanto un'integrazione organizzativa che si riferisca sia alla capacità del sistema di influenzare i comportamenti dei diversi livelli organizzativi, fino al singolo dipendente, così da allineare i comportamenti di tutti gli attori rispetto al perseguimento dell'obiettivo ultimo di creazione del valore e sia ai collegamenti esistenti tra il sistema di misurazione della performance, la strategia aziendale, i sistemi di management e in particolare modo ai meccanismi operativi di pianificazione e controllo e il sistema di incentivi¹¹.

E' necessario che a supporto dell'azione organizzativa ci sia una struttura flessibile e integrata, nonché una gestione strategica delle risorse umane grazie alla quale le persone dell'impresa siano valorizzate a tal punto da garantire prestazioni di successo¹². L'attenzione deve essere volta a costruire un ambiente, un clima complessivo, un sistema di rapporti tale per cui le persone possono ritrovare i propri valori e le proprie aspirazio-

ni e siano portate ad esprimere il meglio del proprio impegno e della propria creatività¹³.

Perché la strategia sia condivisa dai dipendenti è necessario che gli obiettivi personali siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione, sarà quindi necessario costruire un modello che fornisca agli individui una comprensione della strategia della società, spiegando in che modo ognuno si inserisce nelle mappe strategiche dell'organizzazione e in che modo contribuisce a raggiungere gli obiettivi strategici. Il coinvolgimento nelle decisioni, i riconoscimenti ottenuti per il buon svolgimento dei compiti, l'accesso alle informazioni, gli incoraggiamenti ad essere creativi ed innovativi, la collaborazione ottenuta dagli organi di staff, la soddisfazione generale ad essere parte dell'azienda, rappresentano condizioni che contribuiscono ad innalzare la soddisfazione dei dipendenti e, di conseguenza, la loro fedeltà e la loro produttività; pertanto il punto di riferimento diventa il contributo, duraturo e costante nel tempo, che le persone possono portare al successo dell'organizzazione.

Il ruolo delle risorse umane

La chiave di successo di un'impresa risiede nelle persone che partecipano alla gestione della stessa. E', dunque, opportuno creare loro le migliori opportunità, sostenere il loro impegno personale e valorizzare le loro capacità, coltivare le potenzialità per accompagnare la loro crescita individuale e fare in modo di creare valore per l'impresa e per tutti gli attori coinvolti.

La misurazione delle performance deve coinvolgere sin dall'inizio il *middle management*. Ogni membro dell'organizzazione con funzioni direttive e di coordinamento dovrà conoscere perfettamente i meccanismi sui cui ruota il modello scelto, comprenderne le finalità e

Capitale Intellettuale

condividere gli indicatori sui quali sarà valutato. Ogni individuo deve sapere come contribuire al successo dell'impresa e il mancato allineamento tra obiettivi personali e strategia non consentirà di utilizzare al meglio il Capitale Umano a disposizione¹⁴. Affinchè la strategia sia condivisa dai dipendenti è necessario che gli obiettivi personali e le mete da raggiungere siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione, è necessario progettare un modello che fornisca agli individui una comprensione della strategia della società, spiegando in che modo ognuno si inserisce nelle mappe strategiche dell'organizzazione e in che modo contribuisce a raggiungere gli obiettivi strategici¹⁵.

La formazione

I metodi di rappresentazione del Capitale Intellettuale proposti fin'ora implicano indicatori la cui metrica è diversa da quella monetaria. La mancanza di una misura comune in grado di esprimere le diverse informazioni espresse dai diversi report del valore non consente a questi strumenti di giungere a delle espressioni di sintesi. Sarà necessario imparare a leggerli e ad interpretarli in base a logiche diverse da quelle economico-finanziarie. Queste competenze individuali, essendo peculiari per ogni individuo, presentano la caratteristica di essere detenute in esclusiva da chi le ha sviluppate. Questo fa delle persone l'elemento strategico dei processi aziendali. Soltanto attraverso una continua formazione e aggiornamento si arriverà a porre in essere strategie in grado di differenziare l'impresa dai propri concorrenti, aumentando la coerenza tra il modello e le esigenze del mercato di riferimento.

Il lavoro di gruppo

Oltre che sulla motivazione dei singoli, è necessario che il *management* ricorra ai gruppi per rafforzare le capa-

cià di performance, sfruttando le sinergie dei diversi partecipanti. Il vantaggio di un processo decisionale di gruppo è che allarga il campo delle possibili soluzioni, ne migliora la qualità ed aumenta l'impegno delle persone coinvolte, stimolando un maggiore impegno verso fini comuni. Pertanto, l'utilizzo di team all'interno dell'impresa, rappresenta una scelta che i manager possono utilizzare per rendere la struttura organizzativa più piatta, consentendo sia una maggiore flessibilità e dinamicità all'intero processo aziendale e sia un contenimento dei costi con la possibilità di aumentare il grado di integrazione dei team con l'azienda. Porre le persone a diretto contatto significa consentire loro di scambiare opinioni, di mantenere alto il livello di aggiornamento nel campo specifico, di accorciare i tempi di apprendimento, di mettere a punto miglioramenti o trovare insieme nuove soluzioni che elevano il livello delle loro prestazioni sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia. E' necessario però che il gruppo sia in grado di gestire ogni fase del progetto con ampi margini di libertà, autonomia e responsabilità per motivare con risultati positivi e fortemente stimolanti le persone al suo interno.

La presenza di una leadership

All'interno dell'organizzazione è necessario la presenza di una persona che infonda nei dipendenti quell'energia e motivazione di cui hanno bisogno per gestire con successo le sfide. Per essere efficace, al team occorre non solo un manager, ma anche un leader. La leadership porta a fronteggiare i cambiamenti adeguando le persone ad ottenere l'impegno di molti verso la nuova direzione o visione. Il compito del leader è quindi di dirigere, coordinare, promuovere l'iniziativa personale, sciogliere le tensioni emotive, far sì che il gruppo lo percepisca come un punto di riferimento.

Capitale Intellettuale

Le variabili strutturali

Di fronte al bisogno di progettare e sviluppare sistemi delle risorse umane flessibili per rispondere con tempestività ai mutamenti del mercato è necessario delineare le caratteristiche che un modello deve proporre per definire gli elementi di una gestione strategica delle risorse umane volta a combinare la flessibilità e le competenze valorizzando il nucleo strategico e organizzativo composto di competenze distintive e di relazioni generatrici di un'azione organizzativa di successo.

Individuate le risorse umane per l'ottenimento dei fini e identificati i mercati nei quali intendono operare, le imprese devono progettare e costruire l'impianto della propria struttura organizzativa. In primo luogo occorre adeguare allo scopo aziendale il gruppo sociale e la sua gerarchia di poteri, ossia occorre definire l'organigramma aziendale. In secondo luogo, occorre dare un ordinamento all'insieme delle aree di gestione, ai dipartimenti e uffici, nonché alle singole posizioni occupate da chi partecipa al sistema aziendale.

L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire un flusso di informazioni sia verticale sia orizzontale per raggiungere gli obiettivi generali dell'organizzazione, in quanto se la struttura non soddisfa le esigenze informative dell'organizzazione, le persone avranno poche informazioni o spenderanno tempo nell'elaborare informazioni che non sono vitali per i propri compiti, riducendo in tal modo l'efficacia.

Conclusioni

Tre sono, dunque, le principali leve che il *management* può utilizzare per migliorare la competitività aziendale ed i risultati derivanti dal Capitale Intellettuale. La prima leva sono le persone, ritenuta la risorsa maggiormente

critica per garantire la diffusione e l'applicazione delle competenze necessarie per il raggiungimento del successo aziendale; la seconda leva riguarda le variabili organizzative, che caratterizzano l'impresa e relative alle capacità di disporre di un assetto organizzativo idoneo a governare i flussi di conoscenza presenti e a stimolare il rinnovo, comprendente anche tutti gli strumenti che sono di ausilio ai singoli individui operanti in azienda al fine dell'utilizzazione e trasformazione della conoscenza. L'ultima leva è rappresentata dalle relazioni.

Un'organizzazione per poter sopravvivere nel proprio ambiente deve confrontarsi con esso e finalizzare la propria azione, selezionando i comportamenti vincenti e produttivi.

La progettazione e l'implementazione del modello di misurazione del Capitale Intellettuale deve allora essere coerente con le tre leve sopracitate e, dunque, basarsi su alcuni presupposti qui di seguito sintetizzati:

- all'interno dell'impresa si deve sviluppare consapevolezza e comprensione (anche in termini di linguaggio comune) sul ruolo del Capitale Intellettuale;
- occorre sviluppare un modello di misurazione del Capitale Intellettuale che utilizzi degli indicatori strategici ed organizzativi rilevanti per il conseguimento di un determinato livello di performance e che renda possibile la valutazione dei processi di management che guidano e premiano i manager;
- è necessario investire su forme di comunicazione attiva, coinvolgendo tutti coloro il cui output è stato misurato;
- nello sviluppo e nella gestione del sistema di misurazione deve sussistere un forte coinvolgimento da parte della Direzione, che deve trasmettere l'interesse per il progetto a tutte le persone coinvolte.

Non tutte le imprese possono sviluppare a pieno il

Capitale Intellettuale

modello ed ottenere gli stessi benefici: l'analisi di questi presupposti può comunque aiutare ad individuare quelle organizzazioni che hanno le "carte in regola" o che si stanno avvicinando alla misurazione del Capitale Intellettuale.

ting affianchino alle misure globali e parziali del valore indicatori che rappresentino l'impatto sul valore futuro delle decisioni che il management decide di intraprendere. L'obiettivo è quello di disporre di sistemi di reporting che, mediante la rappresentazione "del presente", consentano di "capire e influenzare il futuro". Pistoni A., Songini L., (2002), Reporting e valore. Misurazione della performance aziendale, Egea, Milano.

¹ Tra i principali si ricordano la Value Platform (Petrash G., 1996, *Dow's journey to a knowledge value management culture*, European Management Journal, vol. 14, n. 8), le macrocategorie di Haanes e Lowendbal (Haanes K., Lowendbal B., 1997, *The unit of activity: towards an alternative to the theories of the firm. strategy, structure and style*, John Wiley & Sons, London.), il Value Scheme (Edvinsson L., Malone M., 1997, *Intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden brainpower*, Harper business, New York), l'approccio di Roos (Roos J., Roos G., 1997, *Measuring your company's intellectual Performance*, in Long Range Planning, vol. 30, n. 3, June) e l'approccio della Confederazione danese (Danish Confederation of Trade Unions, 1999, *Your knowledge: can you book it?*, IO, June).

² A titolo d'esempio si ricordano l'Intangible Assets Monitor (Sveiby K.E., 1997, *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers) e lo Skandia Navigator (Skandia Insurance Company, 1994, *Visualizing Intellectual Capital in Skandia*, Supplement to Skandia Annual Reports 1994-2000 Skandia Insurance Company, Stockholm, Sweden).

³ Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, vol. 70, n. 1, January-February.

⁴ Sansonetti F., (2002), *Il riorientamento del controllo di gestione verso il performance management*, in Amministrazione & Finanza Oro, n. 1, Gennaio-Febbraio.

⁵ Songini afferma che è necessario che i sistemi di repor-

⁶ Bartezzaghi E., Raffa M., Romano A., (2003), *Knowledge Management e competitività*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

⁷ Brugger G., (1989), *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing ed alla tecnologia*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1.

⁸ Guatri L., (1989), *Il differenziale fantasma: I beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, n.1.

⁹ Antonelli C., (2004), *Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze*, Franco Angeli, Milano.

¹⁰ L'IC-Index è un Scorecard Method elaborato da Roos J., Ross G., Dragonetti ed Edvinsson (Ross J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., 1997, *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, Macmillan, London.). E' utile per vari scopi: valutare ed accrescere il Capitale Intellettuale complessivo dell'impresa; contribuire alla definizione della strategia; fornire una visione dinamica di come lo stock di Capitale Intellettuale può variare nel tempo; individuare le priorità e le relazioni che esistono tra le diverse misure. Pagliacci M.G.R., Terenziani P., (2007), *Valutazione delle imprese knowledge-base e Basilea 2*, in Amministrazione & Finanza Oro, n. 2, Marzo-Aprile.

¹¹ Pistoni A., Songini L., (2002), *op. cit.*

¹² In tal senso le persone sono definite "fornitori di servizi umani in quanto portatori di una progettualità, di una capacità di innovazione, di una capacità di gestire e sviluppare il proprio valore". Costa G., (1997), *Economia e direzione delle Risorse Umane*, Utet Libreria, Torino.

¹³ Paneforte S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova.

¹⁴ Anche Pistoni e Songini affermano che è necessario che

Capitale Intellettuale

le persone coinvolte prendano parte al processo decisionale in modo che capiscano il collegamento tra gli obiettivi personali e obiettivi aziendali, per poter contribuire con suggerimenti, decisioni e comportamenti coerenti alla vita aziendale. Pistoni A., Songini L., (2002), op.cit..

¹⁵ Kaplan, R.S, Norton D.P., (2000), *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston.

Bibliografia

- Antonelli C., (2004), *Balanced Scorecard per l'area IT: esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- Bartezzaghi E., Raffa M., Romano A., (2003), *Knowledge Management e competitività*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Brugger G., (1989), La valutazione dei beni immateriali legati al marketing ed alla tecnologia, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.
- Costa G., (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.
- Danish Confederation of Trade Unions, (1999), Your knowledge: can you book it?, LO, June.
- Edvinsson L., Malone M.S., (1997), *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper business, New York.
- Guatri L., (1989), Il differenziale fantasma: I beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.
- Haanes K., Lowendhal B., (1997), *The unit of activity: towards an alternative to the theories of the firm. Strategy, structure and style*, John Wiley & Sons, London.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P., (1992), The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance, in *Harvard Business Review*, vol.70, n. 1, January-February.
- Kaplan, R.S, Norton D.P., (2000), *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pagliacci M.G.R, Terenziani P., (2007), Valutazione delle imprese knowledge-base e Basilea 2, in *Amministrazione & Finanza Oro*, n. 2, Marzo-Aprile.
- Paneforte S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova.
- Petrash G., (1996), Dow's journey to a knowledge value management culture, *European Management Journal*, vol. 14, n. 8.
- Pistoni A., Songini L., (2002), *Reporting e valore. Misurazione della performance aziendale*, Egea, Milano.
- Roos J., Roos G., (1997), Measuring your company's intellectual Performance, in *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3, June.
- Ross J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., (1997), *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, Macmillan, London.
- Sansonetti F., (2002), Il riorientamento del controllo di gestione verso il performance management, in *Amministrazione & Finanza Oro*, n. 1
- Skandia Insurance Company (1994), Visualizing Intellectual Capital in Skandia, *Supplement to Skandia Annual Reports 1994-2000 Skandia Insurance Company*, Stockholm, Sweden, in <http://www.skandia.com>
- Sveiby K.E., (1997), *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.