

RENATO VOTTA

LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE IN AZIENDA *

Introduzione

Il reale valore di un'impresa dipende sempre più dai suoi asset intangibili, mentre diminuisce contestualmente - e si potrebbe dire automaticamente - l'importanza relativa degli asset tradizionali. Normalmente il valore di mercato delle aziende quotate è molte volte superiore al loro valore contabile (per esempio "Standard & Poor's" nell'anno 2000 calcolava che il rapporto era superiore di sei volte). Questo significa che un'impresa non può essere letta ed interpretata solo con gli indicatori economico-finanziari tradizionali e "ortodossi".

Esiste un profondo "gap" tra mercato e valori contabili ed esso è rappresentato proprio dal capitale intellettuale, ossia dagli asset intangibili. Gli analisti finanziari dovranno allora imparare ad apprezzare e misurare il valore del capitale umano per poter arrivare a valutazioni aziendali davvero complete e onnicomprensive.

I fattori soft di una organizzazione non solo rappresentano la fonte del vantaggio competitivo, ma devono costituire oggetto di rilevazione e quantificazione secondo metodologie quanto più possibile scientifiche e universalmente riconosciute. In questo lavoro si cerca di fornire alcuni strumenti in tal senso finalizzati.

Definizione di capitale intellettuale e perché occorre misurarlo

Una delle più comuni definizioni di capitale intellettuale è quella che vi include tutte le conoscenze a disposizione delle persone di un'azienda e che possono generare vantaggio competitivo.

Ma capitale intellettuale e persone non sono la stessa cosa. E non basta stanziare cifre più consistenti sulla formazione e l'aggiornamento professionale per essere al passo con i tempi. Il capitale intellettuale trae origine dalle conoscenze delle persone, ma si concretizza in strutture organizzative di tipo interno e relazionali di tipo esterno. Il patrimonio della stima acquisita presso clienti, fornitori, enti esterni, in tal senso, è sicuramente una componente del capitale intellettuale.

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) - Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



Più in generale, allora, si può dire che esso è costituito da quell'insieme di conoscenze, know-how, relazioni, processi che permettono all'azienda di esistere e di fare profitti.

Nella attuale normativa civilistica e fiscale di bilancio, l'unica voce che, in qualche modo, può essere assimilata al concetto di capitale intellettuale è rappresentata dall'avviamento, o goodwill. Esso indica il "sovrareddito" che un'azienda è in grado di creare, rispetto al reddito considerato "normale" in forza e in virtù di una serie di conoscenze, di relazioni e di altri fattori come ubicazione geografica, organizzazione interna ed esterna ecc.

Ma se da un punto di vista meramente concettuale avviamento e capitale intellettuale, così come è stato su definito, hanno numerosi elementi di affinità, è al momento della iscrizione di tale asset in bilancio che il problema si pone in tutta la sua complessità. Utilizzando i soliti parametri del reddito, del capitale, del tasso di interesse, attraverso formule più o meno sofisticate di matematica finanziaria, si arriva ad una quantificazione secondo metodi contabili di un asset che, per sua natura, richiede ulteriori e diversificati strumenti valutativi. La misurazione del capitale intellettuale è una prassi recente ed in continua evoluzione, ma è già possibile proporre alcune tecniche già adottate, che riescono a ridurre e circoscrivere il rischio di arbitrarietà ed inaffidabilità che sempre si corre quando si vuole attribuire un valore monetario ad entità astratte ed intangibili.

Tali tecniche, alcune di natura contabile ed altre di natura completamente diversa, non permettono di arrivare ad una quantificazione univoca ed oggettiva, ma definiscono una sorta di rating entro cui si individua un valore.

I metodi "contabili" sono principalmente *l'Eva (Economic Value Added)*, *il Q di Tobin*, *il Market to Book Ratio* e *il Rei (Risultato economico integrato)*. Essi vanno integrati ed arricchiti dai metodi di tipo organizzativo e sociale, che forniscono una serie di indicatori tratti dai principali elementi non contabili generatori di valore aziendale. Dal matching di queste due tipologie di approcci si riesce, con un apprezzabile margine di precisione, a rilevare e a padroneggiare le principali dinamiche di formazione e di gestione del capitale intellettuale.

L'inadeguatezza dei metodi tradizionali deriva da ragioni di carattere "storico": gli attuali e tradizionali strumenti di valutazione erano stati ideati, spesso secoli fa, quasi agli albori del capitalismo, in un sistema basato su valori tangibili (macchinari, impianti, scorte, semilavorati ecc.). Erano cioè funzionali ad un'economia di tipo sostanzialmente manifatturiero/industriale. Le esigenze di nuove metodologie è cresciuta di pari passo con la terziarizzazione dell'economia occidentale. L'avvento della new economy è stato solo un elemento acceleratore di un bisogno già manifestatosi da qualche decennio. Ma diventa davvero strategico non solo o non tanto strutturare delle definizioni di capitale intellettuale e delle tecniche di rilevazione del suo valore, quanto il poter misurare, nel medio periodo, il ritorno sugli investimenti da esso apportato. La valutazione del capitale intellettuale, cioè, diventa un momento di pianificazione strategica e non solo un momento di valutazione a consuntivo: assume una valenza prospettica e strategica.



Principali metodi di misurazione degli asset intangibili

Lo studioso K.E. Sveiby ha individuato quattro tipologie di metodi di valutazione del capitale intellettuale.

Essi sono i seguenti:

- 1) i metodi “diretti”, che mirano a fornire una stima economica del capitale intellettuale sia nelle sue singole componenti che nella sua globalità;
- 2) i metodi cosiddetti “a capitalizzazione di mercato”, che calcolano la differenza tra valore contabile e capitalizzazione di mercato;
- 3) le tecniche che calcolano un ritorno sugli asset tangibili (Roa) in termini di utili e flussi di cassa, in relazione ad indici standardizzati di settore di attività produttiva; per differenza si calcola il Roa degli asset intangibili;
- 4) metodi di “scorecard”, che utilizzano una serie di indicatori del capitale intellettuale, da tenere sotto osservazione e che producono un indice composto per monitorarne l'aumento o il decremento.

L'adozione di metodi quantitativo-contabili è largamente preferita in caso di operazioni di “Merger & Acquisition” in quanto permette, comunque, di attribuire un valore monetario, agevolando le trattative e la valutazione complessiva aziendale, anche se, come si è detto, presentano limiti di carattere strategico-gestionale.

Market to book value

Esso è concettualmente semplicissimo e, forse proprio per questo motivo, di ampia utilizzazione.

Secondo questo metodo, il valore del capitale intellettuale è dato dalla differenza tra valore di mercato di un'impresa e suo valore contabile. Se un'impresa ha un valore di mercato di 50 miliardi e il suo valore contabile, derivante dal bilancio di esercizio, è 30 miliardi, la differenza, in questo caso 20 miliardi, rappresenta il valore del capitale intellettuale. Tuttavia vi sono una serie di perplessità e di imprecisioni di cui occorre tenere conto.

Innanzitutto, in questo modo si ottiene una valutazione generale e complessiva del capitale intellettuale, senza alcuna scomposizione o approfondimento delle sue varie componenti. Poi, il valore contabile di una azienda è conseguenza delle politiche fiscali e di bilancio adottate dall'azienda e quindi può variare, modificando, di conseguenza, il valore assegnato al valore di mercato, che invece dipende anche da fattori esogeni, di natura macroeconomica (scenario, andamento e prospettive del settore di attività, concorrenza ecc.) o di natura “psicologica” (aspettative degli investitori, fiducia e disponibilità nei confronti dell'azienda in questione ecc.).

Q di Tobin

Questo metodo è stato elaborato dal premio Nobel per l'economia James Tobin. Inizialmente esso venne predisposto per prevedere e quindi prevenire il comportamento degli investitori. Il "Q" è il rapporto tra il valore di mercato dell'azienda, dato dal numero di azioni per il prezzo, ed il costo per la sostituzione dei suoi asset tangibili. Un "Q" alto, significa che la differenza positiva di valore risiede proprio nel capitale intellettuale.

Un valore del "Q" alto significa cioè che l'azienda vale di più del valore dei suoi asset tangibili.

Ma anche questo metodo si presta ad alcune considerazioni critiche: il valore di mercato dell'azienda dipende, come si è detto, anche dal "sentiment" degli operatori finanziari; le oscillazioni del valore di mercato dunque si riflettono anche nella precarietà e mutevolezza del valore conseguentemente assegnato al capitale intellettuale. Vero è, tuttavia, che "Q di Tobin" e "Market to book value", se applicati contemporaneamente e ad imprese dello stesso settore, possono essere indicatori estremamente utili della situazione di un'azienda e della sua capacità di attirare e valorizzare i suoi assets non tangibili.

Calculated intangible value o Civ

Il Civ è stato predisposto dalla Nei Research per calcolare il valore effettivo dei propri Intangible Assets.

Da un punto di vista metodologico, esso effettua prima il calcolo dell'eccesso di ritorno dell'investimento sugli asset tangibili dell'impresa e poi, da questo valore, arriva al calcolo del valore degli asset intangibili. Concretamente, il meccanismo di calcolo funziona nel modo seguente.

Si prendono i dati del profitto medio non tassato e del valore medio degli asset tangibili degli ultimi tre anni; si crea il rapporto tra questi due valori, in maniera tale da ottenere il ritorno sugli investimenti in percentuale; una volta ottenuto il dato del Roa, riferito sempre agli ultimi tre anni, del settore di appartenenza. A questo punto si può ottenere il calcolo dell'eccesso di ritorno sull'investimento, Basta moltiplicare il Roa medio del settore per gli asset tangibili dell'azienda. Il risultato rappresenta quanto un'azienda media guadagnerebbe se avesse quegli asset. Per calcolare il valore del capitale intangibile dell'azienda in questione occorre sottrarre tale cifra dal profitto medio non tassato degli ultimi tre anni. Ora è necessario calcolare il tasso medio di imposta sul triennio esaminato, per poi applicarlo all'eccesso di ritorno sull'investimento. Tale cifra va sottratta dallo stesso eccesso di ritorno sull'investimento, al fine di ottenere il valore al netto delle imposte. Così procedendo si ottiene il valore degli asset intangibili per gli ultimi tre anni. Per trasformare, infine, tale valore nel "Net Present Value" occorre dividerlo per il costo medio del capitale aziendale. Il dato così ottenuto rappresenta il valore degli asset non presenti nel bilancio tradizionale contabile.

I principali limiti di questa sia pure sofisticata metodologia vanno in realtà ravvisati proprio nell'utilizzo di valori e tassi "medi", che non tengono conto delle differenze esistenti tra i vari settori merceologici e tra impresa e impresa nell'ambito dello stesso settore merceologico.

Come si è visto, le metodologie proposte ed adottate sono varie e, anzi, in questo lavoro ne sono state accennate solo alcune, tra le più diffuse. Oltre alle tecniche che si traducono alla fine in un indice o in un valore monetario e che quindi potrebbero definirsi “quantitativo-contabili”, esistono infatti altri metodi che derivano da calcoli e valutazioni di ordine qualitativo e non economico (“Balanced Scorecard”, “Approccio per Competenze”, ecc.). Probabilmente nessuna di queste metodologie è veramente esaustiva, riuscendo a cogliere solo parti o aspetti del capitale intellettuale nel suo insieme. Tuttavia essi, proprio per la loro specificità, forniscono informazioni preziose: dunque, a seconda delle esigenze di ciascuna azienda e di ciascun processo di valutazione, si può utilizzare la tecnica più mirata e funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

La classificazione degli asset intangibili

Negli anni Novanta l’esigenza di definire, rilevare e misurare il capitale intellettuale nelle sue varie componenti si è fatta ancora più pressante, come diretta conseguenza di fenomeni macroeconomici mondiali come la globalizzazione e l’avvento della new economy. C’è stata quindi una velocizzazione degli studi sia accademici sia aziendali, volti ad incrementare il margine di precisione ed oggettività delle metodiche da utilizzare.

Si è passati dalla tradizionale tripartizione degli elementi costitutivi del capitale intellettuale in Ricerca e Sviluppo, Marketing e Formazione, a forme più evolute e sofisticate di categorizzazione, legate soprattutto all’incidenza nella realizzazione delle strategie aziendali di lungo periodo.

Il risultato più importante di questo nuovo filone di studi è sicuramente rappresentato dal modello elaborato da tre esperti di altrettante realtà aziendali molto diverse per natura, nazionalità e settore di attività: Edvinsson della Skandia, Onge della “The Mutual Group” e Petrash della “Dow Chemical”. Il modello proposto dai tre viene comunemente definito: “The value platform”. Anch’esso individua tre aree costitutive del capitale intellettuale, che dunque è dato dalla seguente sommatoria:

$$\text{Capitale intellettuale} = \text{Capitale umano} + \text{Capitale organizzativo} + \text{Capitale cliente}$$

Forse la prima applicazione concreta di questo modello è stata effettuata intorno al 1994 dalla Skandia Afs, una consociata del gruppo svedese Skandia, colosso finanziario ed assicurativo.

Nel 1994, infatti, la Skandia Afs ha pubblicato per la prima volta il suo bilancio del capitale intellettuale (“Intellectual Capital Report”). Il Value Scheme proposto considerava il valore di mercato dell’azienda come risultato della sommatoria di Capitale finanziario e Capitale intellettuale. Quest’ultimo, a sua volta, si ripartiva in Capitale umano e Capitale strutturale. Questo, poi, si divideva in Capitale Cliente e Capitale organizzativo. Il Capitale organizzativo, si ripartiva in Capitale di processo e Capitale di innovazione, a sua volta, infine, suddiviso in Proprietà intellettuale e Asset intangibili. Vale la pena di citare anche un modello realizzato non da esperti, tecnici o “intellectual capital manager”, ma dalla Confederazione dei sindacati danesi. Esso individua tre categorie fondamentali di conoscenza e,



quindi, di capitale intellettuale, applicabili a qualsiasi organizzazione. Queste tre macroaree sono: Persone, Sistema, Mercato. Item costitutivi della macroarea “Persone” sono: Motivazione, Cultura, Formazione, Sviluppo. Il “Sistema” è costituito da: Patenti, Brevetti, Tecnologia, Organizzazione. Infine il “Mercato” che riguarda, ovviamente, Clienti e Fornitori, Mercato Lavoro e Mercato Capitali. Una interessante applicazione della formula del capitale intellettuale è sicuramente quella di Roos, che non effettua modifiche alla “value platform” tripartita, ma va ad approfondirla e suddividerla più dettagliatamente.

Le tre componenti del Capitale intellettuale identificate nella formula su esposta sono ulteriormente scomposte in una serie di sottofattori. Il Capitale umano si concretizza nei seguenti elementi:

- Motivazione
- Knowledge
- Skill
- Task

Il Capitale cliente è invece costituito da:

- Customer Relationships
- Supplier Relationships
- Network Relationships
- Investor Relationships

Il Capitale organizzativo si scompone in due sottocategorie: Processi di business e Rinnovamento e Sviluppo. I processi di business riguardano:

- Informazioni
- Prodotti e servizi
- Cash Flow
- Strategie Aziendali
- Forme di cooperazione

Rinnovamento e Sviluppo attengono invece a:

- Specializzazione
- Processi di produzione
- Nuovi Concept
- Sales & Marketing.

Dunque i modelli che specificano e personalizzano la Value Platform originaria sono stati numerosi e derivano anche dalle concrete esigenze delle singole realtà in cui sono stati concepiti e maturati. Tuttavia, anche ai fini di riassumere e schematizzare in maniera conclusiva, può essere utile riepilogare i principali elementi costitutivi delle tre componenti del Capitale intellettuale.

Capitale umano

- Know-how
- Istruzione
- Skill
- Conoscenze legate al lavoro
- Competenze
- Diversità culturali

Capitale relazionale

- Marchi
- Clienti
- Customer loyalty



Quote di mercato
Canali distributivi
Joint Venture
Partnership
Accordi di licenza e di franchising

Capitale organizzativo (nelle due componenti della Proprietà intellettuale e del Capitale infrastrutturale). Proprietà intellettuale

Brevetti
Diritti di copyright
Diritti di design
Segreti commerciali

Capitale infrastrutturale

Cultura aziendale
Valori aziendali
Organizzazione non scritta
Processi manageriali
Sistemi informativi
Relazioni finanziarie
Database aziendali
Strumenti di vendita

Il passo successivo diventa ora individuare gli indicatori atti a misurare l'andamento e l'evoluzione di ciascuna macroarea e di ciascun suo sotto-fattore.

Gli indicatori del bilancio del capitale intellettuale

Se la valutazione del capitale economico e finanziario di un'impresa è possibile avvalendosi di indicatori desunti da valori e dati attendibili del bilancio, la misura del capitale intellettuale non si ottiene da un sistema di indici univoci e generalizzati. È necessario, quindi, per ogni azienda e per ogni tipo di business, l'insieme di intangibili indicatori più idonei a misurare il patrimonio intellettuale.

Ad una serie di indicatori intangibili, propri e specifici di ogni azienda e di ogni business, è possibile specificare una serie di indicatori di base che costituiscono la struttura basilare del bilancio.

Il modello guida di bilancio è costituito da 46 indicatori intangibili suddivisi nelle tre macrosezioni: *capitale relazionale, capitale organizzativo, capitale umano e, al loro interno, ancora suddivisi in indicatori di crescita e rinnovamento, di efficienza e di stabilità.*

Molte imprese, soprattutto le grandi multinazionali e quelle più moderne, hanno già al loro interno molti di questi indicatori e di informazioni.

A titolo di esempio vengono di seguito indicati alcuni indicatori intangibili:

- indicatori del capitale:
 - Crescita del fatturato
 - Percentuale delle vendite a clienti fedeli
 - Grado di fedeltà al marchio
 - Customer satisfaction



- Reclami dei clienti
- Ritorno del prodotto in percentuale sulle vendite
- Ecc.
- Indicatori del capitale organizzativo:
 - Numero dei brevetti
 - Fatturato/spesa in ricerca e sviluppo
 - Costo del mantenimento dei brevetti
 - Costo totale del progetto (life cycle/valore delle vendite)
 - Numero di contributi al data base
 - Spesa di information technology/fatturato
 - Indice di soddisfazione dei servizi IT
 - Numero di nuovi prodotti lanciati
 - Ecc.
- Indicatori del capitale umano:
 - Reputazione dei collaboratori presso gli headhunter (“cacciatori di teste”)
 - Anni di esperienza nella posizione
 - Percentuale dei dipendenti con meno dei due anni di anzianità
 - Indice di soddisfazione dei collaboratori
 - Percentuale dei collaboratori che suggeriscono nuove idee
 - Valore aggiunto per collaboratore
 - Ecc.

Quello che manca, purtroppo, è uno strumento capace di mettere in una vera e propria correlazione questi indicatori non tradizionali.

Accade normalmente che nelle imprese le indagini di customer satisfaction siano di esclusivo patrimonio del marketing, le indagini di employee satisfaction (soddisfazione dei collaboratori) siano del Personale e gli indicatori di efficienza della Produzione e dello Sviluppo organizzativo. Inoltre manca un monitoraggio permanente di questi indicatori.

Il bilancio del capitale intellettuale dovrebbe invece poter monitorare continuamente queste informazioni molto importanti per l'azienda e i suoi stakeholder e poter osservare lo sviluppo nel tempo dei processi di costruzione di patrimonio aziendale e quindi di valore della stessa azienda.

Tutte le imprese meglio organizzate operano per ottenere i risultati più efficaci della gestione delle risorse e di ogni settore. Seguendo questa modalità per compartimenti, c'è il rischio che proprio l'efficienza, l'efficacia e quindi tutta l'essenza dell'impresa, ne risultino alterate.

Ad esempio, un indicatore di efficienza indicato nella sezione del capitale organizzativo, è il fatturato pro capite del personale. È questo un indicatore che tutte le aziende osservano e misurano in maniera più o meno costante. Considerato isolatamente come indicatore di efficienza delle “risorse umane” e “sviluppo organizzativo” rappresenta lo stato di efficacia dell'azienda. Se questo è di livello più che soddisfacente, si evidenzia una crescita dell'efficienza delle persone e della struttura aziendale.

Tuttavia, se si inserisce questo dato all'interno del bilancio del capitale intellettuale, si possono osservare alcune correlazioni con altri indicatori intangibili dalle quali traspare una valutazione meno positiva di questo indicatore di efficienza.

Si può scoprire, infatti, che l'aumento del fatturato pro capite del personale si è avuto sottoponendo a stress eccessivo la struttura, provocando una serie di effetti negativi più o meno direttamente correlati come, ad esempio, una preoccupante diminuzione dell'employee satisfaction del personale; un aumento del turnover; la fuoriuscita di persone con competenze strategiche ed essenziali per l'azienda e quindi un calo del livello medio di competenza del management; un calo del livello di soddisfazione dei clienti dovuto ad un cambiamento dell'atmosfera interna o ad una condizione della struttura organizzativa non più capace di gestire con esattezza i tempi e le modalità di consegna al cliente.

Il capitale relazionale interno

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

Per dare un valore ad un'azienda, bisogna procedere dal capitale umano, e cioè dal know-how, dall'insieme delle competenze e delle qualità personali di coloro che operano nell'organizzazione. Tale patrimonio deve poi tradursi in capitale organizzativo di qualità così elevata per il possesso di competenze e conoscenze a livello strutturale. Il passaggio successivo è la trasformazione del capitale organizzativo in capitale relazionale. Questo rappresenta la capacità dell'azienda di mantenere la clientela già acquisita e di attrarre quella potenziale; esso, come indicatore, esprime quindi l'attitudine dell'azienda a produrre risultati positivi nel breve periodo ed anche nei tempi più lontani.

I primi indicatori di crescita sono di natura economico-finanziaria (fatturato, ROI, MOL) ed evidenziano l'esistenza di una relazione con i risultati economici e finanziari del bilancio di esercizio.

Gli indicatori intangibili chiariscono i risultati economici passati e danno la possibilità di prevedere il loro sviluppo futuro evidenziando così una stretta correlazione funzionale tra il bilancio di esercizio ed il bilancio del capitale intellettuale.

La crescita del fatturato è utile anche per l'interpretazione dei restanti indicatori intangibili compresi nel bilancio del capitale intellettuale.

Il primo indicatore è la percentuale di fatturato derivante dalla nuova clientela. Esso esprime la capacità dell'azienda di attirare a sé nuovi clienti e quindi generare nuovi affari. La sua conoscenza è di importanza strategica nel business e la sua rilevanza cresce anche nel business to consumer.

Si pensi, ad esempio, alla grande distribuzione. La diffusione della carta di credito come mezzo di pagamento consente alle aziende del settore di determinare quante volte una persona ha acquistato in un dato centro di vendita e quindi se si tratta di un cliente già acquisito o di uno nuovo.



Il numero di nuovi clienti acquisiti è strettamente correlato all'indicatore precedente, anche se, concettualmente diverso. Tutti e due indicano la capacità dell'azienda di creare nuovo business ma il loro significato è sicuramente differente.

Diverso è infatti il caso di un'azienda che ha realizzato un fatturato della nuova clientela del 15% e il numero dei nuovi clienti è 1, da quello di un'azienda che ha realizzato la stessa percentuale da 8 nuovi clienti.

È impossibile in tale ipotesi accertare se sia migliore la prima o la seconda situazione. Tutto dipende dal tipo di affari che l'impresa gestisce e dall'andamento di altri indicatori presenti nel bilancio del capitale intellettuale, come è il fatturato medio per cliente ed il tasso di customer loyalty attuale e passato.

Un altro indicatore è la brand awareness: la conoscenza del marchio è indubbiamente un valore di importanza rilevante per un'azienda. Si deve comunque considerare che la semplice conoscenza del marchio ha scarsa rilevanza, se disgiunta dall'immagine che questo marchio esprime. Un marchio diffusamente conosciuto, ma con un'immagine di un'azienda di scarsa fiducia e qualità, non rappresenta di certo un bene o un patrimonio intangibile.

In questo caso bisogna distinguere se si tratti di prodotti/servizi dell'azienda o dell'azienda stessa.

L'immagine di cui gode l'azienda all'esterno esprime in pratica l'effettivo posizionamento dell'azienda sul mercato. Attraverso l'immagine, l'azienda infatti dà informazioni utili sulla qualità che il mercato ed i clienti riconoscono al marchio e all'azienda stessa.

Molti ritengono che sia sufficiente conoscere il livello di soddisfazione dei propri clienti (customer satisfaction index) e quindi determinare la capacità dell'azienda di generare fatturato futuro. Il dato è indubbiamente importante, se si fa riferimento agli attuali clienti dell'azienda, ma non rappresenta un sufficiente indicatore della capacità dell'azienda di attrarre nuovi clienti.

La corporate reputation, invece, essendo determinata dalla valutazione da parte dei diversi stakeholder e del mercato in generale, di qualità congiunta al marchio aziendale, segnala in quale misura i consumatori si rivolgeranno all'azienda per soddisfare le loro esigenze.

Tra gli indicatori di crescita del capitale relazionale, bisogna considerare anche l'immagine dell'azienda presso gli studenti universitari e la reputazione del management presso gli headhunter. La capacità di attrarre o di trattenere i migliori talenti sarà sempre un vantaggio competitivo per le aziende. I giovani rappresentano sempre una fonte di innovazione e di progresso futuro.

Si spiega quindi come un'organizzazione dovrebbe monitorare spesso la sua immagine presso i suddetti studenti, "knowledge workers" di domani, al fine di migliorare la conoscenza che essi ne hanno.

Lo stesso dicasi per la reputazione del management presso gli headhunter. Se la qualità delle persone di comando è alta, è plausibile attendersi buoni risultati di gestione, e pertanto questi dirigenti rappresentano un valore o un rischio.

Il rischio si spiega perché cresce sempre sul mercato la necessità di assicurarsi i servizi di alti manager. È possibile che questi potrebbero ricevere frequentemente offerte di lavoro da parte di

aziende concorrenti. Spetta, in questo caso, alla direzione risorse umane di attuare quelle politiche gestionali per limitare il rischio di perdere il personale migliore.

Per ultimo, un elevato apprezzamento del management da parte degli headhunter dà all'azienda la possibilità di reperire facilmente nuovi manager di alto livello.

Indicatori di efficienza

Gli indicatori di efficienza contribuiscono alla costruzione di una buona immagine aziendale e quindi rappresentano anch'essi una misura dell'effetto prodotto dagli indicatori intangibili di crescita.

Il customer satisfaction, infatti, oltre a dare all'azienda una buona immagine, è anche un valido indicatore dell'efficienza ed in particolare dell'efficacia dell'attività aziendale a favore del mercato. Prodotti di qualità, buoni servizi ed un'efficiente organizzazione contribuiscono al raggiungimento di un alto livello di soddisfazione dei clienti.

Il customer satisfaction index è tra gli indicatori più significativi della capacità di un'azienda di produrre business.

Tale significatività diventa di più alto livello, se l'orientamento del customer satisfaction index viene confrontato con quello del best performer. Il confronto fornisce informazioni attendibili sul reale posizionamento dell'impresa sul mercato e sulle sue capacità e potenzialità di business. L'analisi dei dati forniti da questo indice può inoltre concorrere a ridefinire le scelte strategiche dell'impresa; infatti, se la soddisfazione del cliente, con riferimento alla qualità ed alla durata dei prodotti, raggiunge risultati pienamente soddisfacenti, la situazione creata si potrebbe richiedere un riposizionamento strategico dell'azienda. Si presenterebbe così un'opportunità di mercato.

Nell'indagine di customer satisfaction sarebbe efficace effettuare anche un confronto tra i propri collaboratori sul modo in cui sono presenti fattori critici di soddisfazione della clientela. Il confronto si chiama "mirror analysis" ed ha come scopo la verifica se vi è riscontro tra la qualità erogata e la qualità percepita dai clienti. Il confronto, però, non deve essere fatto su un campione generico della popolazione aziendale, ma su un campione logico di persone che sono in possesso di tutte le informazioni per esprimere un giudizio sulla soddisfazione dei clienti rispetto a ogni fattore critico di soddisfazione, cioè quelli che di norma si relazionano con il cliente e, quindi, conoscono con esattezza la situazione, quella vera, dell'azienda sul mercato.

Un altro indicatore di efficienza è il fatturato medio per cliente. Le informazioni che possono aversi da questo indicatore sono numerose e importanti, come, in particolare, l'analisi della crescita dei ricavi con quella del numero dei clienti. Diversa è l'interpretazione di una crescita di ricavi con una diminuzione del fatturato medio per cliente, da quella con un aumento di questo indicatore.

Nella prima ipotesi si segnala che è aumentato il numero dei clienti attivi, e ciò significa che l'azienda ha saputo acquisire nuovi compratori. Tale situazione limita il rischio della dipendenza dell'azienda da pochi grossi clienti; ma è anche possibile che aumenti la difficoltà di gestire e governare diligentemente la clientela. Nell'ipotesi di una crescita di ricavi unitamente ad un aumento del fatturato medio per cliente, la situazione sarebbe invece diversa ed opposta.



Questa potrebbe palesare un attento governo della clientela, una stabilità delle relazioni, un contenimento delle spese di amministrazione dovuto all'aumento del fatturato, ma una più bassa stabilità del capitale relazionale per il fatto che, pur in presenza di minimo rischio di perdere un cliente, se ciò si verificasse, l'effetto sarebbe grave per l'azienda per i suoi risultati economici e finanziari.

Il numero dei reclami dei clienti è l'ultimo indicatore di efficienza. La sua determinazione è di particolare importanza per le imprese di servizi, soprattutto quelle di grosse dimensioni. È comunque un indicatore non troppo significativo, se si pensa che non tutti sporgono reclami per un disservizio. E ciò si verifica principalmente quando l'immagine dell'azienda carente è piuttosto scarsa. Un indicatore più significativo è il numero dei reclami risolti, in relazione a quelli presentati, con piena soddisfazione del cliente. Il monitoraggio di questo indicatore richiede, tuttavia, un complesso metodo di classificazione dei reclami e degli effetti sui clienti delle iniziative di rimedio prese dall'azienda.

Indicatori di stabilità

La stabilità del capitale relazionale riguarda il livello di consolidamento delle relazioni con il mercato; sono compresi in questa sezione gli indicatori di customer loyalty, e cioè di fedeltà dei clienti e la durata del rapporto con i fornitori importanti e strategici dell'azienda.

Gli indicatori di customer loyalty possono essere diversi tra loro a seconda del tipo di business in cui l'azienda opera e del tipo di relazioni che essa ha instaurato con i propri clienti. I più semplici sono la percentuale dei clienti fedeli e la percentuale del fatturato derivante dagli stessi.

Il primo esprime il numero dei clienti che l'azienda perde e quello dei clienti che riesce a mantenere; il secondo fornisce la misura del fatturato che si è realizzato dai clienti acquisiti.

Le varianti di questi due indicatori sono molteplici. È interessante, ad esempio, verificare il tasso di riacquisto dei clienti fedeli: immaginando 100 il fatturato dell'anno precedente, bisogna determinare quanto hanno gli stessi riacquisito nell'anno successivo.

L'indicatore, segnalando il numero dei clienti rimasti fedeli e le quantità di fatturato derivata da clienti acquisiti, esprime se il trend di riacquisto è positivo o negativo, ovvero se i clienti fedeli acquistano più o meno, o nella stessa misura, rispetto all'anno precedente.

Il monitoraggio di questi dati fornisce all'azienda un altro segnale: un trend di riacquisto in diminuzione, infatti, può far prevedere le perdite del cliente; la conoscenza di questi dati consente all'azienda di individuare le cause della diminuzione del fatturato realizzato con tale cliente e di intervenire preventivamente ed in tempo utile.

Per le imprese operanti da lungo tempo sul mercato, e le cui relazioni con i clienti risultano durature e consolidate, un indicatore del capitale intellettuale è dato dalla durata di questi rapporti.

L'indicatore, in questo caso, può essere la durata complessiva del rapporto con i clienti fedeli valutata in base al fatturato. Attivando un tale indice, si è in grado di stabilire che tipo di clienti si perde, se di lunga durata o acquisiti da poco. Il loro peso è infatti molto diverso e differenti sono anche gli sviluppi organizzativi, di gestione e di strategia. Se, ad esempio, si perde un cliente d'importanza media, per quanto riguarda il fatturato, il cui rapporto con l'azienda dura da un anno, l'indicatore di customer



loyalty diminuirebbe ma in misura poco rilevante. Se invece questo stesso cliente aveva relazioni commerciali da molti anni, l'indicatore subirebbe una decisa diminuzione. Non è esatto quindi asserire che la perdita del cliente "giovane" sia meno grave rispetto a quella di un cliente storico.

Molti sono infatti i fattori, alcuni dei quali possono portare a giudizi opposti. se, ad esempio, la perdita dei clienti giovani diventa sistematica, significherebbe che l'azienda non è in grado di capire e soddisfare pienamente i clienti conosciuti da poco, e ciò è più grave, ha dimenticato il modo di gestire un rapporto con un cliente nuovo e continua la sua attività grazie a relazioni basate più su rapporti personali che sul valore del business.

In genere, però, la perdita di un cliente storico può essere più grave ed esprimere che qualcosa di serio è avvenuto al proprio interno o sul mercato. Perdere un cliente storico significa perdere un patrimonio in termini di capitale intellettuale. Significa che anche i collaboratori aziendali con molti anni di esperienza hanno dimenticato il modo di comportarsi per generare un fatturato sicuro e che l'offerta dell'azienda non è più all'altezza delle esigenze del mercato, o che nel settore sono presenti concorrenti validi presso i quali il cliente non ha potuto instaurare un rapporto commerciale.

Questi esempi dimostrano che non è possibile misurare il customer loyalty di un'azienda con indicatori standard; bisogna preliminarmente individuare che tipo di informazioni si vogliono avere e solo successivamente costruire l'indicatore più idoneo.

Una corretta scelta dell'indicatore di customer loyalty consente di osservare costantemente il comportamento della propria clientela e soprattutto quelli fedelmente legati all'azienda.

Gli ultimi due indicatori sono il numero dei fornitori e la durata media del loro rapporto con l'azienda.

Lavorare con fornitori integrati con l'azienda e con un rapporto di lungo periodo, fornisce, per esempio, maggiori garanzie per il cliente in termini di fedeltà e soddisfazione. Inoltre fornitori-partner contribuiscono all'acquisizione di know-how da parte dell'azienda. Si spiega come la perdita di un fornitore strategico può essere più grave della perdita di un cliente.

Misurazione del capitale organizzativo

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

Su questo argomento è rilevante l'analisi di indicatori di crescita, di efficienza e di stabilità.

Per quanto riguarda gli indicatori di crescita, il primo è la percentuale di fatturato derivante da nuovi prodotti. Questo indicatore segnala il peso del fatturato generato da prodotti innovativi e consente di osservare questo trend negli anni successivi.

È importante anche osservare che s'intende per "nuovi prodotti" non solo quelli innovativi dal punto di vista tecnologico; questi non sono molto frequenti e non tutte le aziende sono in grado di avere il ruolo di leader tecnologico del mercato. Alcune aziende, per ragioni strategiche e di posizionamento,



decidono di svolgere il ruolo di “follower” e cioè di imitare la tecnologia ed i prodotti delle altre aziende apportando una differenziazione sul prezzo e sulle politiche di vendita.

L'indicatore, quindi, considera tutti i nuovi prodotti lanciati sul mercato dall'azienda, siano essi innovativi o no.

Ogni azienda moderna che lancia un nuovo prodotto sul mercato fa stime molto oculate (break even point, ROI, quote di mercato, ecc.) e pertanto ancora oggi queste informazioni sono gestite prevalentemente dal settore marketing e il nuovo prodotto non viene considerato come asset del capitale intellettuale aziendale.

Un indicatore di innovazione connesso al precedente è la percentuale di fatturato investita in ricerca e sviluppo. Spesso questo indicatore è ritenuto un segno della capacità d'innovazione dell'azienda. Non basta l'investimento di mezzi perché l'azienda sia considerata innovativa. L'innovazione prevede un'analisi più approfondita di quella che si rappresenta nei bilanci tradizionali. L'investimento in ricerca e sviluppo, nel bilancio del capitale intellettuale, viene illustrato dettagliatamente nelle sue linee guida e logiche specifiche e correlato con altri indicatori intangibili come, ad esempio, il numero di brevetti e marchi registrati e le quote d'investimento in asset intangibili che si riflettono sul capitale intellettuale dell'azienda: marketing, information & communication technology.

Il numero dei brevetti e marchi registrati dipende anche dalla politica seguita dall'azienda. Vi sono aziende, anche molto innovative e creative, che decidono di non brevettare. Ciò può avvenire sia perché i costi sono elevati e sia perché la registrazione deve essere comunicata ai concorrenti fornendo a questi idee cui non sarebbero potuti giungere in tempi brevi.

Come si vede, è importante che i brevetti ed i marchi siano realmente “in produzione” ovvero inseriti in qualche processo di business che genera valore per il cliente.

Un altro indicatore importante è la percentuale d'investimenti in asset intangibili. Ne fanno parte le spese di marketing che vanno a consolidare il brand, l'immagine, la customer satisfaction, la formazione che aumenta le conoscenze e le competenze delle risorse umane aziendali e investimenti in information & communication technology che apportano efficienza ai principali processi di business.

Indicatori di efficienza

Tali indicatori sono strettamente correlati alla tipologia di business in cui opera l'impresa.

Se si tratta di imprese industriali, è esatto rappresentare in bilancio degli indici di efficienza quali la produttività degli stabilimenti e dei reparti ed il tasso di utilizzazione degli impianti. Essi sono il risultato di un know-how produttivo, di un know-how organizzativo che consente di programmare il funzionamento degli impianti ed infine di un know-how e di una componente umana che determina il buon funzionamento della macchina produttiva. La mancanza di uno di questi tre elementi di efficienza incide negativamente sui risultati degli indicatori di efficienza dei processi. Si spiega quindi perché essi vadano giustamente considerati “beni” di cui è composto il patrimonio intellettuale dell'impresa. Se si tratta di un'azienda di servizi, è possibile comprendere all'interno di questa sezione degli indicatori connessi ai principali processi di business che hanno una diretta influenza sul cliente.



Il tempo medio per lo sviluppo di nuovi prodotti è uno dei principali indicatori di efficienza sia per le aziende industriali sia per quelle che operano nel territorio avanzato.

Un secondo indicatore è la percentuale di personale amministrativo o “di struttura”. Si tratta di personale non direttamente utilizzato nell’attività di produzione, sia essa manifatturiera o di servizi. Questo indicatore è importante soprattutto per le aziende in forte crescita economica.

Infine, un indicatore molto osservato e riportato nei bilanci di esercizio è il fatturato pro-capite del personale. Una crescita del fatturato può derivare da un miglioramento dei processi e/o della struttura organizzativa e informatica dell’azienda (in questa ipotesi il dato è positivo), oppure da un eccessivo stress alla struttura stessa o da un sovraccarico di lavoro a danno del personale dipendente. Una tale situazione, positiva nel tempo breve, potrebbe produrre effetti negativi nel medio periodo, provocando un incremento di turnover, la perdita di professionalità e possibili ripercussioni sulla soddisfazione del cliente.

Indicatori di stabilità

Tali indicatori devono dare informazioni sul grado di solidità del patrimonio intellettuale dell’azienda. Sono operanti molte imprese ricche di capitale intellettuale che però presentano un elevato rischio come, ad esempio, quelle di information technology e le società di consulenza. L’aleatorietà consiste nella perdita di competenza, per cui è necessario monitorare costantemente determinati indicatori che possono fornire attendibili informazioni sulla solidità del patrimonio intellettuale.

L’immagine aziendale interna è un indicatore che dà informazioni sulla percezione che i collaboratori hanno dell’azienda in cui lavorano. A tal fine si utilizza un questionario analogo a quello usato per la rilevazione della corporate reputation.

Il principio su cui l’indicatore si basa è lo stesso della mirror analysis di customer satisfaction, di cui già si è detto in precedenza.

L’immagine aziendale interna (internal corporate image) è un mix comunicativo implicito ed esplicito che ogni organizzazione attiva al suo interno e nei confronti del mercato.

L’importanza di questo asset intangibile risiede nei tre seguenti fattori :

1. Esprime il grado di fondatezza e di solidità dell’immagine esterna. Una convergenza tra l’immagine che hanno i collaboratori dell’azienda in cui operano e quella dei clienti sul mercato conferma che la comunicazione è stata efficace e che le attese del mercato e del personale nei confronti dell’impresa sono coerenti con ciò che essa può offrire. La mancanza di una sintonia tra le due percezioni è un segnale di debolezza e di fumosità dell’immagine esterna. Ciò significa che la corporate image si basa più sulla pubblicità che su una reale differenziazione dai concorrenti riconosciuta dagli stakeholder.
2. Rappresenta una misura del grado di attrazione dei propri collaboratori, nel senso che l’immagine interna, unita con l’employee satisfaction index, segnala una misura della capacità dell’azienda di attrarre i suoi dipendenti. Una tale immagine è manifestazione di vitalità aziendale e di stabilità del capitale intellettuale.



3. Evidenzia i principali giudizi critici da superare e lacune da cancellare. Le aziende per sedurre nuovi clienti commissionano, oltre a indagini della propria immagine sul mercato, anche quella di benchmarking con i principali concorrenti e i leader del settore. Il confronto con i risultati delle altre aziende evidenzia i punti deboli dell'azienda riconosciuti dal mercato e le eventuali lacune da colmare.

Conclusioni

Parlare di capitale intellettuale non è un mero esercizio retorico, o una pratica da uomini del personale e consulenti: si tratta invece di un argomento di rilevanza strategica e di contenuti trasversali, su cui grandi aziende internazionali hanno sempre di più focalizzato la loro attenzione negli ultimi anni. Conoscere i principali elementi di questo approccio metodologico e culturale risulta sicuramente importante per tutti coloro che vogliono lavorare al di fuori e al di là di schemi tradizionali spesso inadeguati e non più rispondenti alle esigenze ed alle logiche dei mercati.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Lipparini A. (2002), La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale, Il Mulino, Bologna
Costa G., Gianechini M. (2005), Risorse Umane, Persone, Relazioni e Valore , Mc Graw-Hill Milano
Andriessen D. (2004), Making sense of intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

