



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Il capitale intellettuale

Il patrimonio intangibile di un'impresa è il suo vero valore. Un'idea degli anni 90 che in una fase di mercato molto complessa vale la pena di riprendere

di **Alessandro Cravera**

Il capitale intellettuale è stato uno degli argomenti più discussi in ambito manageriale alla fine degli anni '90.

Aperto da Thomas Stewart nel 1991 con un celebre articolo pubblicato su *Fortune*, il dibattito è stato portato avanti da Karl Erik Sveiby, uno studioso svedese che per primo ha sviluppato l'idea di costruire un bilancio del capitale intellettuale (da lui definito *invisible balance sheet*), e ha trovato il suo apice con Leif Edvinsson, un manager (ora accademico) che ha fatto del cosiddetto *intellectual capital report* il fulcro della gestione strategica della multinazionale per la quale lavorava.

Dalla metà degli anni '90 fino al 2000 Skandia, sotto la guida di Edvinsson, ha sviluppato una modalità per rendicontare e gestire il proprio capitale intellettuale. Il nome di questa nuova metodologia è Skandia Navigator.

Lo Skandia Navigator identifica le relazioni tra le componenti del capitale intellettuale e i risultati finanziari. La performance aziendale è pertanto considerata da diversi

punti di vista. La prospettiva economico-finanziaria è quella storica, perché rappresenta il risultato della gestione passata. La performance attuale dipende, secondo questo modello, dagli indicatori relativi alla relazione con il cliente, alla gestione dei processi e al capitale umano. Infine, la performance prospettica dell'azienda dipende, oltre che da questi tre fattori, anche da innovazione e sviluppo.

Per ognuno di questi focus lo Skandia Navigator era costituito da un ricco sistema di indicatori e Kpi, caratterizzato da relazioni di reciproca influenza. Lo scopo ultimo era quello di evidenziare il patrimonio di *intangibile asset* posseduto e il loro contributo strategico alla crescita di valore della società.

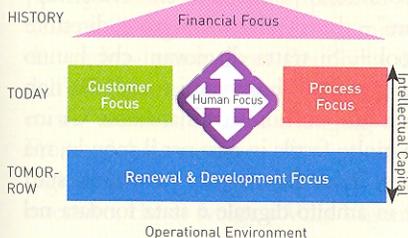
Non vi è dubbio che Skandia e il suo Navigator siano stati, negli anni '90, uno dei principali casi aziendali discussi in ambito manageriale. L'azienda svedese era citata come esempio di innovazione.

Sulla scia del successo dell'azienda svedese, sul finire degli anni '90 sono state numerose le imprese che hanno deciso di redigere un proprio bilancio del capitale intellettuale e quindi di misurare, comunicare e gestire i propri *intangibile asset*. In Italia la prima azienda quotata a seguire l'esempio di Skandia è stata Brembo.

Nei primi anni 2000, con l'uscita di Edvinsson da Skandia e l'acquisizione della compagnia da parte di Prudential Financial, l'interesse

per il bilancio del capitale intellettuale si ridimensiona. Il tema degli indicatori relativi a metriche non finanziarie viene quasi completamente assorbito dalla *balanced scorecard* sviluppato da Kaplan e Norton (*"L'Impresa"* n. 10, 11-2008) e dal diffondersi dei bilanci sociale e di sostenibilità. Sarebbe però un errore confondere l'approccio alla misurazione dell'*intellectual capital* di Edvinsson, Sveiby e della scuola scandinava con i nuovi strumenti che si sono imposti sul mercato. A differenza della *balanced scorecard*, che è e resta uno strumento di controllo per l'implementazione della strategia e si inserisce quindi in una logica di gestione aziendale tradizionale, l'*invisible balance sheet* o lo Skandia Navigator volevano trasformare il concetto di impresa in *knowledge organization*. La loro prospettiva va oltre il mero strumento di controllo delle performance o dell'implementazione di una data strategia. Considera il patrimonio intangibile di un'impresa come il vero valore della stessa e come il cuore della propria capacità competitiva prospettica. Un'idea, questa, che in un mercato sempre più complesso, in cui le aziende devono dimostrare grandi capacità di adattamento e mantenere aperte molteplici opzioni strategiche, è più viva che mai.

Lo Skandia Navigator



Alessandro Cravera
è partner Newton
Management Innovation