

## **CAPITOLO 5: LA CONOSCENZA COME CAPITALE INTELLETTUALE**

*“Il capitale fisso oggi  
necessario per creare ricchezza  
non è la terra né il lavoro fisico  
né le macchine utensili  
né gli stabilimenti:  
è un capitale fatto di conoscenza.”*

**THOMAS A. STEWART**

*“L'unico capitale insostituibile  
che un'organizzazione possiede  
è il sapere e la capacità dei suoi membri.*

*La produttività di questo capitale  
dipende dall'efficienza con cui i membri  
condividono le loro competenze  
con coloro che possono usarle.”*

**ANDREW CARNEGIE**

*“E' il capitale intellettuale la forza  
dominante, l'elemento più ambito  
della nuova era. Nella new economy  
sono le idee, i concetti, le immagini –  
non le cose – i componenti fondanti  
del valore.”*

**JEREMY RIFKIN**

Quando il mercato azionario valuta le imprese tre, quattro o dieci volte più del valore contabile del loro patrimonio, afferma una verità semplice ma profonda: i valori fondamentali di un'azienda della conoscenza contribuiscono molto meno al valore del suo prodotto (o servizio) finale di quanto non vi contribuisca il suo patrimonio intangibile, vale a dire il talento dei suoi dipendenti, l'efficienza dei suoi sistemi di gestione, la natura del suo rapporto con i clienti, che insieme costituiscono il suo *capitale intellettuale*.

---

Oggi che la conoscenza è diventata la principale materia prima e il frutto principale dell'attività economica, l'intelligenza delle organizzazioni – cioè persone intelligenti che lavorano in modi intelligenti – è passata dal ruolo di comparsa a quello di protagonista. Per le persone che distribuiscono denaro alle aziende, ossia gli investitori, e le persone che lo distribuiscono all'interno delle aziende, cioè i manager, il capitale intellettuale è diventato talmente essenziale che è lecito affermare che un'organizzazione che non gestisce sapere non sa badare ai propri affari.

C'è un solo problema: cercare di individuare e gestire un patrimonio fatto di conoscenze è un po' come "tentare di pescare a mani nude". Si può fare, ma l'oggetto dello sforzo è molto sfuggente.

Prima che un'azienda possa utilizzare al meglio le sue idee, i suoi dirigenti devono capire come e perché il capitale intellettuale è rimasto fino a quel momento non gestito e rendersi conto del costo pauroso di questa negligenza: denaro sprecato e opportunità sperperate.

Questo capitolo inizia con l'analisi delle differenze tra capitale tangibile e intangibile, definendo poi cos'è il capitale intellettuale e qual è la sua struttura. Quindi sono state esaminati i tre elementi costitutivi del capitale intellettuale, ossia il capitale umano, il capitale strutturale e il capitale cliente, scoprendo i possibili principi di gestione e interazione dei tre capitali nonché i criteri dell'Intellectual asset management.

Si sono studiati inoltre i probabili percorsi di sviluppo e di valutazione del capitale intellettuale, notando che non esiste ancora un unico metodo e indice di valutazione ma ci si deve affidare ad un'analisi strutturata in base allo scopo della misurazione; in conclusione del capitolo è stato riportato un esempio di approccio alla valutazione del capitale intellettuale.

## 5.1 Il capitale intellettuale

La nozione di *capitale intellettuale* è diffusa nel mondo delle scienze umane fin dagli anni '60. E' un'espressione coniata nell'ambito dell'*economia della conoscenza*, una branca specializzata degli studi economici che s'interessa alla misura del valore delle attività educative, creative, d'invenzione nell'ambito delle attività produttive umane. Già negli anni '60 ad esempio, si valutava che il capitale intellettuale negli Usa pesasse per il 30% circa nella creazione del Prodotto Interno Lordo (PIL) nazionale<sup>1</sup>.

L'espressione *capitale intellettuale* in quel contesto era però intesa come aggregato di risultati produttivi di grandi sistemi (ad esempio la resa economica degli investimenti nel settore dell'educazione, scolastica e universitaria o nell'area della formazione professionale continua).

Nel corso degli anni '80 i termini in questione hanno cambiato significato in modo sostanziale. Capitale intellettuale è diventato un termine di riferimento per capire e valutare le imprese che basano la realizzazione del prodotto/servizio su fattori intangibili di conoscenza e sapere professionale.

Le premesse per questa mutazione sono nell'avvento di un'economia nuova basata su nuove abilità di comunicazione e scambio, cui normalmente ci si riferisce come *mercato della conoscenza*, il sostrato vitale fra l'altro della *new economy*.

Nel contesto della nuova economia, le società di valutazione finanziaria internazionali, a parità di valore di bilancio ufficiale (*net book value*), assegnano ai diversi tipi d'impresa un valore percentualmente più alto in base alle loro opportunità riconosciute di sviluppo.

### 5.1.1 Capitale tangibile e intangibile

L'idea del capitale intellettuale si contrappone logicamente, ma s'integra funzionalmente, con quello che i diversi esperti e praticanti chiamano *capitale finanziario* o *capitale strutturale*

---

<sup>1</sup> G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.88.

dell'organizzazione<sup>2</sup>. Quest'ultimo è la piattaforma per così dire fisica su cui s'instaura la valutazione economica dell'azienda.

E' la parte da sempre *visibile* del patrimonio aziendale fatto di costruzioni, attrezzature, disponibilità finanziarie e procedure normative che le fanno interagire.

Introdurre il concetto di capitale intellettuale significa sottolineare una dimensione sicuramente già nota ma non sempre ritenuta decisiva nel processo di affermazione delle imprese.

L'uso del concetto fa emergere il patrimonio *invisibile* o *intangibile* dell'azienda e la porta a fattore comune con gli altri valori economici e finanziari. La parte "invisibile" del bilancio può essere classificata come una "famiglia dei tre"<sup>3</sup>:

- 1. Struttura Interna:** è data dai brevetti, concetti, modelli, sistemi amministrativi e reti informatiche. Queste sono create dagli impiegati e sono generalmente "di proprietà" dell'organizzazione e aderiscono ad essa. Talvolta tali beni possono essere acquistati dall'esterno. Anche la "cultura" o lo "spirito" appartengono alla Struttura Interna. Essa assieme alle Risorse umane costituisce quello che generalmente si chiama "organizzazione".
- 2. Struttura Esterna:** 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 marcato come nel caso della Struttura Interna, in quanto gli 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. I beni intangibili non sono particolarmente liquidi e a differenza dei beni materiali possono essere o non essere di proprietà dell'azienda.

---

<sup>2</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.89-91.

<sup>3</sup> [www.sveiby.com.au/articles/BS\\_it.htm](http://www.sveiby.com.au/articles/BS_it.htm)

A causa della scarsità delle risorse finanziarie per investimenti in beni intangibili, il loro sviluppo è in gran parte autofinanziato. In altre parole i beni invisibili si accoppiano nella sezione delle fonti di finanziamento con una parimenti invisibile finanza, gran parte della quale forma il **capitale invisibile**.

Questo flusso diretto verso l'esterno crea relazioni, network, immagine, ossia gli elementi della struttura esterna dell'organizzazione.

**3. Competenze delle persone:** è l'abilità delle persone ad agire in varie situazioni. Include le capacità, l'istruzione, l'esperienza, i valori e le abilità sociali.

Le competenze non possono essere di proprietà di nessuno 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. I dipendenti tendono ad essere leali se trattati equamente e avvertono 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", di 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.

Utilizzando la seguente figura si esamina la struttura patrimoniale dell'organizzazione basata sulla conoscenza.

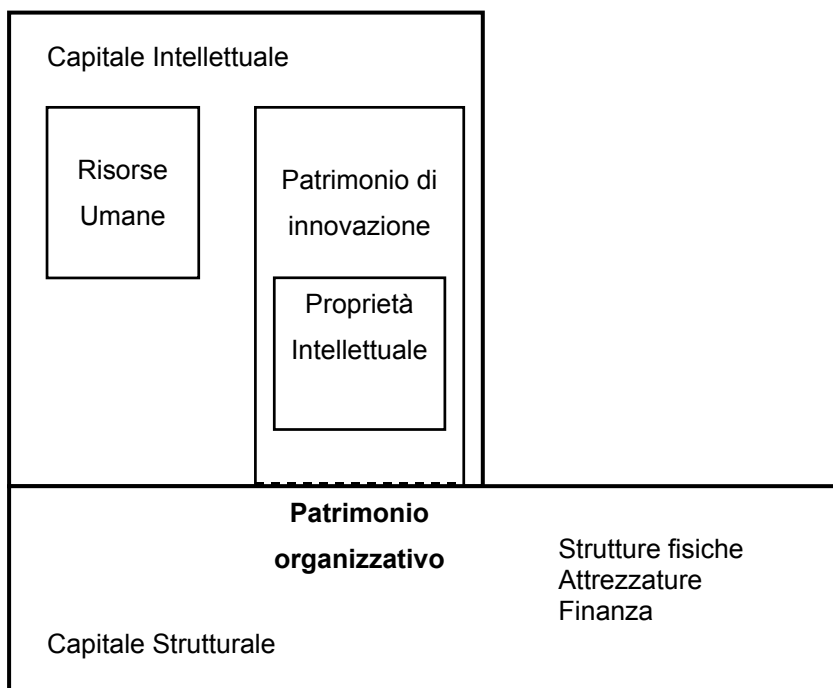


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.90.

Il patrimonio (*asset*) invisibile è fatto prima di tutto dalle Risorse umane che hanno capacità più o meno elevate di prestazione e creazione. Un'impresa manifatturiera di qualità ha bisogno di progettisti attivi e creativi nell'area dei nuovi prodotti e di esecutori "perfetti", efficienti riproduttori nell'area di fabbricazione.

L'eccellenza intellettuale di entrambi questi gruppi professionali è definita come un **asset organizzativo** (una risorsa patrimoniale) importante. Così come lo è la disponibilità e la precisione informativa del centralinista e di ogni altro operatore front-line nelle organizzazioni di servizio.

Quelli appena citati sono esempi di **brainpower** (poter mentale) applicato a differenti funzioni dell'organizzazione e che costituiscono il capitale intellettuale. Un altro esempio è dato dalla capacità di *networking* del responsabile di marketing o di vendita. Le liste di contatti e clienti registrati su carta o nella memoria di PC sono oggetti fisici, costituenti del *capitale strutturale*

d'impresa. Il ruolo specifico (il *know-how*) con cui il responsabile effettivamente usa quelle liste, realizza i contatti e completa il risultato è *capitale intellettuale*. Le liste dei contatti o dei clienti dell'organizzazione si possono materialmente vedere. Le modalità di azione (anche se "ispezionabili" dall'esterno) sono un *patrimonio nascosto* dell'operatore che le realizza. Peraltro nell'organizzazione tutti sanno che alcune persone hanno know-how (cioè valgono professionalmente) e altre no; e che alcuni addetti sono un peso per l'impresa, mentre altri sono un continuo investimento produttivo.

Con la seguente figura si rappresenta il ruolo delle Risorse umane nell'azienda.

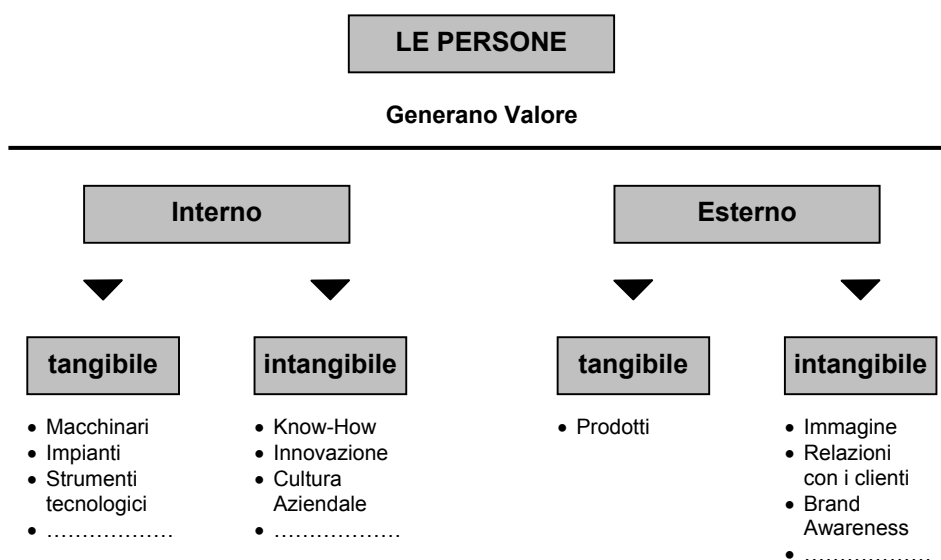


Figura tratta da: A. Cravera, *La valorizzazione degli asset intangibili: due modelli di rendicontazione a confronto*, HAMLET, AIDP, N.29-11/2001, pag.60.

La nozione di capitale intellettuale ha poi a che vedere con la **proprietà intellettuale**<sup>4</sup> dell'impresa. Questa si traduce in oggetti stabili (legalmente tali) come marchi, brevetti, licenze, che hanno valore strutturale e una valutazione economica definita nel bilancio aziendale.

Come componente del capitale intellettuale d'impresa, la *proprietà intellettuale* è da intendere in modo più ampio. Essa include non solo il sapere esplicitato, ma anche il cosiddetto *sapere tacito*

<sup>4</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.91.

che è nelle menti delle Risorse umane e che può essere fatto emergere attraverso le attività innovative di lavoro: progetti, ricerche, applicazioni creative, ecc.

Fra le risorse invisibili dell'impresa vi sono una serie di comportamenti organizzativi che non corrispondono ad organigrammi e procedure strutturate ma che li integrano attraverso la sensibilità attiva di chi li mette in essere. A cominciare dalla strategia generale del top management per finire all'ultima applicazione quotidiana del customer care, tutto si ricomprende nell'area di implementazione del *capitale intellettuale d'impresa*.

La tabella seguente dà una prima sommaria lista delle componenti dell'intelligenza visibile o nascosta delle organizzazioni.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Risorse umane</b><br/>           Livelli educativi<br/>           Qualifiche professionali<br/>           Sapere specialistico<br/>           Competenze applicative<br/>           Reti di consulenza</p> <p><b>Proprietà intellettuale</b><br/>           Segreti industriali<br/>           Brevetti<br/>           Marchi registrati<br/>           Copyright<br/>           Software proprietario<br/>           Metodologie proprietarie</p> | <p><b>Commerciali</b><br/>           Nome dell'azienda<br/>           Brand<br/>           Fedeltà della clientela<br/>           Canali distributivi<br/>           Posizionamento territoriale<br/>           Contratti da evadere<br/>           Reti di mediazione<br/>           Licenze</p> <p><b>Organizzativi</b><br/>           Orientamenti strategici del Top Management<br/>           Cultura aziendale<br/>           Uso dei sistemi informativi<br/>           Networking<br/>           Relazioni finanziarie</p> |
|--|--|

Tabella tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.92.

Oltre a questi aspetti cruciali ce ne sono altri che distinguono il capitale intellettuale dagli "asset tangibili" di un'organizzazione<sup>5</sup>.

1. Il capitale intellettuale è l'unico asset che si rivaluta nel tempo invece di deprezzarsi. I macchinari, gli edifici e gli altri asset simili iniziano a perdere di valore dal giorno stesso in cui vengono acquistati; il know-how delle persone, invece, è in continua evoluzione e genera nuove



conoscenze. Il compito principale del manager moderno è quello di far crescere e rendere produttivo il know-how delle persone, trasformando il capitale intellettuale in valore per il cliente.

2. Il capitale intellettuale di un'organizzazione non si “consuma” con l'uso e non diminuisce a mano a mano che viene usato, anzi, è probabile che aumenti. Mentre è possibile vendere il prodotto/servizio frutto del capitale intellettuale, il know-how resta e può essere utilizzato nuovamente un numero infinito di volte.
3. A differenza degli asset tradizionali che sono posseduti nella quasi totalità dall'organizzazione, il capitale intellettuale appartiene principalmente alle persone che ne fanno parte. La distinzione, che talvolta diviene contrapposizione, tra i diversi detentori dei due principali mezzi di produzione tradizionali, il lavoro che è delle persone e il capitale che normalmente viene fornito dall'impresa, nella nuova economia basata sulla conoscenza viene superata perché è la persona il principale detentore sia del lavoro sia della nuova forma di capitale, per l'appunto quello intellettuale.

Questa nuova e dirompente prospettiva pone al management odierno una serie d'interrogativi cui occorre trovare una risposta efficace. Il paradosso dei giorni nostri sembrerebbe essere che proprio nel momento in cui le persone diventano la risorsa più importante e più critica per il successo futuro di un'azienda, gli imprenditori non sono in grado di poter offrire un posto di lavoro sicuro.

### **5.1.2 Il capitale intellettuale: definizioni e struttura**

Esaminando quanto detto finora, manca una definizione operativa di capitale intellettuale. Thomas A. Stewart descrive, senza però darne una definizione, il capitale intellettuale come la somma dei brevetti, dei procedimenti, delle competenze dei dipendenti, delle tecnologie, delle informazioni su clienti e fornitori, e del know-how che un'azienda possiede<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Aa.Vv., *Learning and Knowledge*, Espansione, Sperling & Kupfer Editori, N.1-1/2002, pag.44.

<sup>6</sup> T. A. Stewart, *Il Capitale Intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano 1999, pag.112.

---

Altri studiosi hanno proposto definizioni troppo vaghe per essere tradotte nei programmi e nelle azioni di manager e dipendenti; ecco alcune di queste: “Il sapere e il know-how accumulati da un individuo sono la fonte dell’innovazione e della rigenerazione”<sup>7</sup>; “capacità, competenza ed esperienza [...] annidate nel cervello umano”<sup>8</sup>. Si avvicina maggiormente l’idea espressa da Hugh McDonald: “Il saper che esiste in seno ad un’organizzazione può essere usato per creare un vantaggio”<sup>9</sup>; in altre parole, la somma di tutto ciò che coloro che lavorano in una data azienda sanno, e che le assicura un margine competitivo. Questa definizione riguarda quel che il capitale intellettuale fu, più che quello che è oggi. Dirigenti e manager hanno bisogno di qualcosa che vada oltre il concetto di “intelligenza aziendale”, e che – come affermano David Klein e Laurence Prusak – consenta loro di “tenere conto in modo più formale del capitale intellettuale, di alimentare con più decisione il suo sviluppo, e di investire con maggiore saggezza”<sup>10</sup>.

La definizione di capitale intellettuale proposta da Klein e Prusak è un buon inizio: “Materiale intellettuale che è stato formalizzato, incapsulato e usato come leva per produrre un patrimonio di maggior valore”<sup>11</sup>. Una delle virtù di questa definizione è che contiene una distinzione fra “materiale intellettuale” e capitale intellettuale. Un indirizzo annotato su un foglio, un rapporto caduto dietro uno scaffale, una seduta di brainstorming, una notizia urgente appresa da un rappresentante, tutto questo è materiale intellettuale ma nulla di questo è capitale intellettuale. Un’idea nata per caso o una semplice informazione non sono capitale più di quanto un cumulo di mattoni sia una fabbrica.

In conclusione è Stewart a dare una precisa definizione di capitale intellettuale: “L’intelligenza diventa un capitale quando da un *brainpower* libero si ricava un certo ordine utile, vale a dire quando a esso viene data una forma coerente (una mailing list, un database, l’ordine del giorno di una riunione, la descrizione di un processo); quando esso viene incapsulato in modo tale da

---

<sup>7</sup> S. Albert e K. Bradley, *The Management of Intellectual Capital*, Business Performance Group Limited, London 1995, pag.1.

<sup>8</sup> K. E. Sveiby e T. Lloyd, *Managing Know-How*, Bloomsbury, London 1987, pag.35-36.

<sup>9</sup> T. A. Stewart, *Brainpower*, in “Fortune”, 3 giugno 1991, pag.44.

<sup>10</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.113.

consentire di descriverlo, comunicarlo ad altri e sfruttarlo; e quando può essere applicato per fare qualcosa che non si potrebbe fare se rimanesse sparpagliato come tante monetine in un ruscello. Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato”<sup>12</sup>.

Ogni organizzazione contiene materiale intellettuale prezioso sotto forma di capitali e risorse, di prospettive e capacità tacite ed esplicite, di dati, di informazioni, di conoscenze e forse anche di saggezza. Ma non si può gestire il capitale intellettuale, e non se ne possono neanche trovare le forme “soft”, se non lo si colloca in determinati luoghi dell’organizzazione che rivestono un’importanza strategica e dove il management può fare la differenza. E allora l’interrogativo diventa: “Dove cercare?”

La risposta è in uno o più d’uno dei seguenti posti: i membri dell’organizzazione, le sue strutture e i suoi clienti. Leif Edvinsson della Skandia suddivide il capitale intellettuale in tre parti<sup>13</sup>:

- il capitale umano;
- il capitale strutturale (od organizzativo);
- il capitale cliente.

Il *capitale umano* conta perché è la fonte dell’innovazione e del rinnovamento; il *capitale strutturale* è ciò che confeziona il capitale umano e consente che sia usato e riusato per creare valore; il *capitale cliente* è il valore dei rapporti di un’organizzazione con le persone con cui fa affari, è qui che il capitale intellettuale si trasforma in denaro.

Dall’incontro di questi tre fattori principali si crea *valore aggiunto* nei prodotti e servizi knowledge based. E’ importante sostenere da subito che la nozione di capitale intellettuale è una nozione *economica*<sup>14</sup>. Essa si è sviluppata al fine di spiegare perché le capacità interne di knowledge hanno un valore riconosciuto – anche in termini di quotazione borsistica – che corrisponde solo in parte alle disponibilità finanziarie e logistiche dell’impresa stessa.

---

<sup>11</sup> D. A. Klein e L. Prusak, *Characterizing Intellectual Capital*, Ernst & Young Center for Business Innovation, Boston 1994, pag.1.

<sup>12</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.113.

<sup>13</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.123.

<sup>14</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.97.

Nella seguente figura si mostra la piattaforma di valore che si genera dalla intersezione dei tre fattori.

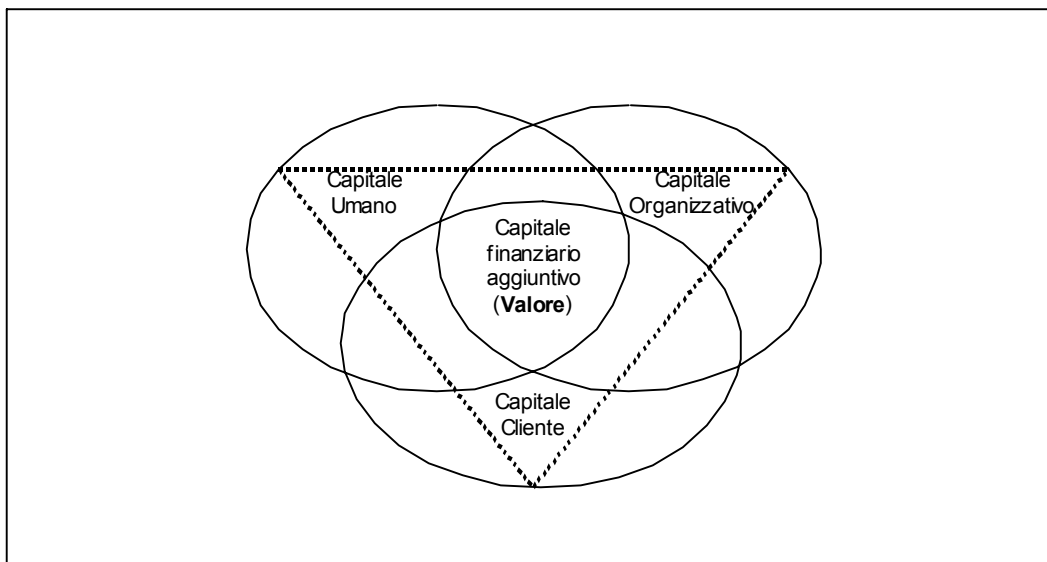


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.97.

Le società di informatica come Microsoft, Oracle, ma anche Reuters o Astra nelle comunicazioni, Glaxo e Pfizer nel farmaceutico hanno sul mercato un valore da 4 a 10 volte quello che compare sui libri contabili. Nel settore manifatturiero e dei servizi alle persone i due valori invece si avvicinano. Le quotazioni di Borsa e le valutazioni degli analisti sono basate sulla previsione delle capacità di rinnovamento e sviluppo delle imprese e non solo sull'attuale stato di salute. Le previsioni a loro volta, sono fatte a partire dall'apprezzamento di numerosi fattori intangibili: capacità dei manager, prospettive di mercato, stato delle relazioni con altre imprese e autorità legislative, intensità dell'innovazione e dei nuovi prodotti, ecc.

Su queste basi conoscitive, non solo gli investitori possono decidere di impiegare a rischio il proprio denaro per comprare azioni, ma le stesse imprese possono costruire un nuovo tipo di bilancio che risulta dalla somma<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.98.

*Capitale finanziario fisico/monetario* + *Capitale intellettuale umano/organizzativo/cliente*

Dal punto di vista strettamente economico un altro aspetto va considerato: il *capitale intellettuale prima di essere un ritorno è una spesa*. Per generarlo, sia ad un'azienda sia a un ministero o ad un'università, occorrono in ogni modo investimenti, in acquisto di Risorse umane, tecnologie, software, know-how, reti commerciali, accordi di cooperazione, ecc.

La sua posizione all'interno di un documento di bilancio è dunque dalla parte delle passività. Il debito generato dalla costituzione di risorse umane e sistemi intelligenti d'impresa genererà poi capacità di produzione e vendita che trasformano l'investimento in attivo di bilancio e profitto.

La composizione visiva del nuovo bilancio d'impresa è espressa chiaramente dallo schema proposto da Sveiby<sup>16</sup>.

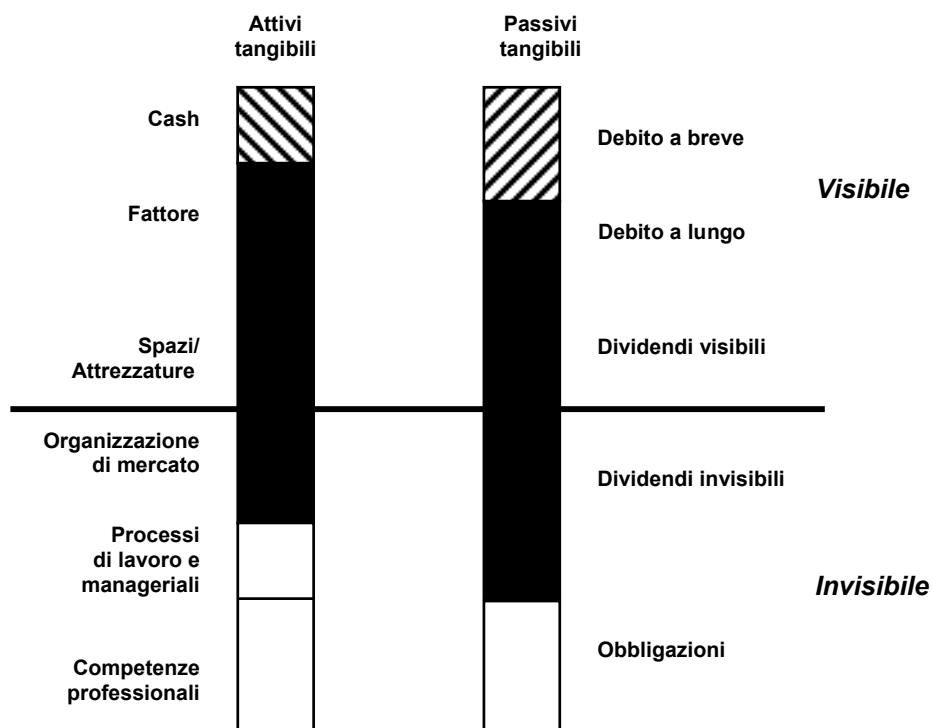


Figura tratta da: [www.sveiby.com.au/articles/BS\\_it.htm](http://www.sveiby.com.au/articles/BS_it.htm)

<sup>16</sup> [www.sveiby.com.au/articles/BS\\_it.htm](http://www.sveiby.com.au/articles/BS_it.htm)

### 5.1.3 Il capitale umano

Il capitale umano è il luogo dove per quanto riguarda questa trattazione, tutto ha inizio: la fonte dell'innovazione, l'*home page* dell'intuizione<sup>17</sup>. Se il capitale intellettuale fosse un albero, gli esseri umani sarebbero la linfa – in alcune aziende, le linfe – che lo fanno crescere. Il denaro parla, ma non pensa; le macchine eseguono, spesso meglio di quanto possa fare un individuo, ma non inventano. In ogni azienda di dimensioni ragionevoli esiste un qualche modulo che i manager riempiono prima di acquistare nuove apparecchiature: una richiesta di spese in conto capitale che presuppone un calcolo dell'utile sul capitale investito. Questo non è niente però al confronto con l'inventiva che occorrerebbe per riempire un identico modulo che calcolasse l'utile sul capitale investito in un nuovo dipendente.

Un lavoro di routine che richieda scarse capacità anche se eseguito manualmente non genera né impiega capitale umano per l'organizzazione. Spesso il lavoro richiesto in impieghi del genere può essere automatizzato. E in ogni caso quando non può essere automatizzato, il lavoratore – che in termini di capacità un po' dà e un po' riceve – può essere facilmente sostituito nel caso se ne vada: è ingaggiato in qualità di braccio e non di mente.

Secondo Stewart si deve assumere il punto di vista dell'organizzazione, non quello dell'individuo: per un'azienda la questione è come acquistare tanto capitale umano da poterlo utilizzare in modo redditizio. Se lo scopo primario del capitale umano è l'innovazione – che si tratti di nuovi prodotti e servizi o di miglioramenti dei processi aziendali – il capitale umano si forma e si dispiega quando aumenta la quota del tempo e del talento dei dipendenti di un'azienda che viene dedicata ad attività che producono innovazione. Il capitale umano si accresce in due modi diversi: quando l'organizzazione usa una quota maggiore di ciò che fanno i suoi membri e quando un numero maggiore di questi sa più cose che risultano utili all'organizzazione<sup>18</sup>.

La concezione di capitale umano ha come epicentro i termini capacità e competenza, però non tutte le capacità e competenze sono uguali per natura.

---

<sup>17</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.136.

<sup>18</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.137.

Qualsiasi compito, procedimento o attività poggia su tre tipi diversi di capacità<sup>19</sup>:

1. Le *capacità-merce*: capacità che non sono specifiche di un settore particolare, sono di pronto reperimento e hanno più o meno lo stesso valore per qualsiasi numero di imprese. Appartengono a questo gruppo il saper usare un computer e l'aver modi cortesi al telefono, ma anche alcune capacità altamente tecniche come la manutenzione dei condizionatori d'aria o l'amministrazione dei contributi previdenziali.
2. Le *capacità con effetto-leva*: competenze che, pur non essendo specifiche di una particolare azienda, sono più preziose per questa che per altre organizzazioni. Generalmente le capacità di questo tipo sono specifiche di un intero settore, non di una singola azienda.
3. Le *capacità esclusive*: sono i talenti specifici ad una data azienda, attorno ai quali un'organizzazione costruisce la sua attività. Il sapere esclusivo, via via che si approfondisce, diventa un punto di forza delle vendite. Ad esempio la McKinsey è la società di consulenza strategica per eccellenza. Alcune di queste capacità esclusive vengono codificate in brevetti, diritti d'autore e altri tipi di proprietà intellettuale.

Le competenze hanno a che fare con la specializzazione tecnica degli operatori nell'organizzazione, ma anche con le loro capacità di comunicare i risultati di ciò che realizzano (sviluppo cooperativo e processi di team), nonché di applicare o elaborare applicazioni con altri come risultato "fatturabile" del loro operare.

Roos<sup>20</sup> e altri esperti indicano le caratteristiche fondamentali delle Risorse umane di pregio come:

***competenza*** + ***atteggiamento*** + ***abilità intellettuale***

---

<sup>19</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.141.

<sup>20</sup> per un approfondimento si veda: J. Roos, G. Roos, N. C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, MacMillan Business, London, 1997.

---

Come dimostra anche una recente indagine di Bonani<sup>21</sup> nel settore delle Telecomunicazioni europee e Usa, le aziende che puntano su un rinnovo continuo del proprio know-how reclutano essenzialmente personale<sup>22</sup>:

- giovane;
- nel quarto più alto delle prestazioni accademiche;
- con capacità di IT già acquisite;
- con abilità linguistiche plurime;
- con plasticità personale e capacità relazionali pronunciate.

I soggetti con queste caratteristiche sono considerati *smart people*:

- normalmente sono introdotti in azienda con programmi selettivi di formazione di alto livello;
- viene loro proposto un processo di rotazione su lavori funzionali, commerciali e specialistici che danno loro l'intero panorama aziendale;
- sono per loro disegnati percorsi individuali di carriera (in competizione con altri soggetti di alta qualità) sostenuti da attività di mentoring e coaching.

Personale altamente specializzato e con un'elevata formazione, non è l'unico ad essere presente in un'organizzazione. Analizzando la forza lavoro in un'azienda, risulterebbe la seguente matrice.

|   |  |
|---|--|
| Difficile da sostituire,<br>basso valore aggiunto | Difficile da sostituire,<br>alto valore aggiunto |
| Facile da sostituire,<br>basso valore aggiunto    | Facile da sostituire,<br>alto valore aggiunto    |

Tabella tratta da: T. A. Stewart, *Il Capitale Intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano 1999, pag.142.

---

<sup>21</sup> per un approfondimento si veda: G. P. Bonani, *Benchmark della formazione dei neoassunti laureati nelle aziende TLC*, Telecom Italia, Roma, settembre 1998.



La manodopera non specializzata e semi-specializzata va nel quadrante in basso a sinistra: l'organizzazione può aver bisogno di queste persone, magari anche in gran numero, ma il suo successo non dipende da loro *in quanto individui*. Uno di loro può valere più o meno quanto l'altro e il tempo di formazione è breve.

Nel quadrante in alto a sinistra andranno quelli che hanno appreso mansioni complicate come ad esempio operai di fabbrica specializzati, segretarie con grande esperienza o responsabili di mansioni come la verifica di qualità, la revisione contabile o le comunicazioni aziendali. Sono persone che possono essere difficili da sostituire e possono svolgere lavori importanti, ma non si tratta di lavori importanti per i clienti.

I lavoratori del quadrante in basso a destra fanno cose che agli occhi del cliente contano molto, ma sono fungibili in quanto individui. In questo quadrante rientrano molti lavoratori con capacità a effetto-leva: ad esempio, un libro ha bisogno di una bella copertina, ma di grafici eccellenti ce ne sono molti.

Infine, nel quadrante in alto a destra vanno le *star* (o gli *smart people* visti prima), cioè le persone che nell'organizzazione svolgono ruoli insostituibili e sono in pratica insostituibili come individui. Possono essere i chimici della divisione ricerca o i project manager.

In questo quadrante si trova anche il capitale umano di un'azienda, incarnato dalle persone il cui talento e la cui esperienza creano i prodotti e i servizi che costituiscono il motivo per cui i clienti si rivolgono a quell'azienda e non ad un suo concorrente. Questo rappresenta un patrimonio. Il resto secondo Stewart costituisce semplicemente il costo del lavoro.

Quindi le organizzazioni intelligenti spendono e investono il meno possibile in quei lavori che non hanno valore agli occhi del cliente e per il quale le capacità di chi li svolge sono facili da sostituire, *automatizzandoli* più che possono. Per fare un esempio, per i fast-food conservare i propri dipendenti non è un obiettivo primario.

Le persone che si collocano nel quadrante in alto a sinistra rappresentano un compito più arduo dal punto di vista gestionale: l'azienda ne ha bisogno ma vorrebbe non averlo, perché i suoi clienti non

---

<sup>22</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.99.

attribuiscono loro alcun valore. Per usare un'espressione non molto elegante ma efficace, qui l'obiettivo è "informazionare" il loro lavoro, cioè far sì che contenga più valore dal punto di vista dell'informazione, in modo che cominci a rappresentare un beneficio per i clienti.

Gli elementi fungibili che si trovano nel quadrante in basso a destra offrono una possibilità di scelta. Si può ricorrere all'*esternalizzazione*, ossia a liberare l'azienda dal dover investire in un'expertise non esclusiva.

L'alternativa all'esternalizzazione è la *differenziazione*, cioè trovare modi per trasformare la conoscenza generica in qualcosa in cui la società sia l'unica a poter sfruttare o che possa sfruttare in modi esclusivi (conoscenza esclusiva).

Partendo dalla precedente tabella si rappresenta di seguito quanto detto finora.

|   |   |
|---|---|
| Difficile da sostituire,<br>basso valore aggiunto | Difficile da sostituire,<br>alto valore aggiunto        |
| <b>INFORMAZIONARE</b>                             | <b>CAPITALIZZARE</b>                                    |
| Facile da sostituire,<br>basso valore aggiunto    | Facile da sostituire,<br>alto valore aggiunto           |
| <b>AUTOMATIZZARE</b>                              | <b>DIFFERENZIARE</b><br>oppure<br><b>ESTERNALIZZARE</b> |

Tabella tratta da: T. A. Stewart, *Il Capitale Intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano 1999, pag.143.

#### **5.1.4 Il capitale strutturale**

Ritornando al paragone esposto prima, il capitale umano rappresenta la linfa che scorre sotto la corteccia di un albero, producendo innovazione e crescita, e diventando in seguito legno massello. In breve diventa parte integrante della struttura dell'albero. L'obiettivo del management è contenere e trattenere la conoscenza affinché divenga proprietà dell'azienda. E' ciò che si chiama capitale strutturale.

Secondo Peter Drucker: "Soltanto l'organizzazione può assicurare quella continuità di fondo di cui i lavoratori della conoscenza hanno bisogno perché il loro lavoro sia efficace. Soltanto

l'organizzazione, quindi, può trasformare in rendimento il saper specialistico del lavoratore della conoscenza<sup>23</sup>. Questo significa che anche le persone più intelligenti hanno bisogno di un meccanismo che assembli, confezioni, promuova e distribuisca il frutto del loro pensiero.

Il capitale strutturale appartiene all'organizzazione nel suo complesso. Può essere riprodotto e messo a disposizione di ogni individuo.

Una parte di ciò che rientra nella definizione di capitale strutturale, fa parte dei diritti legali di proprietà: tecnologie, invenzioni, dati, pubblicazioni e procedimenti possono essere brevettati, coperti da copyright o protetti dalle leggi sul segreto aziendale.

Un'altra parte è sapere scientifico avanzato e poi, strategia e cultura, strutture e sistemi, prassi e procedure organizzative, ossia tutti beni che spesso sono più estesi e preziosi di quelli codificati<sup>24</sup>.

Un sinonimo più generale di capitale strutturale è cultura organizzativa cui bisogna aggiungere la specifica di "innovativa" o "produttiva" o "orientata all'apprendimento continuo".

Il principale fattore di cultura organizzativa è quello manageriale in senso stretto. Si tratta di far funzionare l'organizzazione in termini di processi efficaci ed efficienti, con un premio visibile sulle capacità di implementare le innovazioni e lo spirito di acquisizione di nuove opportunità di mercato. Essenziale al buon funzionamento di un'organizzazione è l'esistenza di<sup>25</sup>:

- un organigramma snello;
- una politica commerciale chiara;
- una dotazione logistica all'altezza delle prestazioni intellettuali del personale professionale;
- un sistema di compensazione del personale tempestivo ed equo.

Il management è considerato un asset quando riesce a governare con spirito imprenditoriale una serie di fattori di intelligenza operativa riassunti nella seguente matrice. Nella stessa, sono anche riportati i processi di gestione del sapere che conseguono alla scelta di investire sul capitale intellettuale.

---

<sup>23</sup> P. F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, in "The Atlantic Monthly", novembre 1994, pag.68.

<sup>24</sup> P. H. Sullivan e D. J. Teece, *Extracting Value from Innovation*, rapporto marzo 1994, pag.4.

<sup>25</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.100.

|  | Per creare valore in azienda<br>si deve                       |                                |                      |                | Per estrarre valore dal mercato<br>si deve |          |           |           |
|--|---|--------------------------------|----------------------|----------------|--|----------|-----------|-----------|
| <i>Attività Primarie</i><br>(funzioni aziendali di base) | Progettare  | Provare                        | Ingegnerizzare       | Fabbricare     | Fare marketing                             | Vendere  | Logistica | Finanza   |
|  | <b>I corrispondenti processi di knowledge management sono</b> |                                |                      |                |  |          |           |           |
| <i>Attività di supporto</i>                              | Acquisire competenze  | Preparare l'ambiente operativo | Creazione del sapere | Sistematizzare | Mantenere                                  | Valutare | Estrarre  | Allineare |
|  | <b>Creazione di valore</b>                                    |                                |                      |                | <b>Estrazione di valore</b>                |          |           |           |

Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.100.

Il segreto per la gestione delle strutture del sapere aziendale è tenere a mente che il capitale organizzativo è *in primis* un *capitale*, e che come ogni capitale si può considerarlo in parte immobilizzato (*riserva*) e in parte circolante (*flusso*). Fritz Machlup sostiene che: “In qualsiasi momento esiste un magazzino di conoscenze; nell’arco di un certo tempo, si verifica un flusso di conoscenze”<sup>26</sup>.

Gestire il capitale strutturale non è né particolarmente difficile né strano ma è una cosa nuova e c’è molto da imparare dall’esperienza delle aziende più avanzate che per prime hanno applicato i processi di Knowledge Management già esaminati.

### 5.1.5 Il capitale cliente

Ogni azienda che ha dei clienti possiede un “capitale cliente” che Hubert Saint-Onge definisce come il valore del suo rapporto avviato con le persone o le organizzazioni che comprano da lei<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> F. Machlup, *Knowledge and Knowledge Production*, vol.1 di Knowledge: Its Creation, Distribution ad Economic Significance, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1980, pag.161.

<sup>27</sup> H. Saint-Onge, *Intellectual Capital as a Business Reality*, Calgary, ottobre 1995, pag.29.

Per capire che cosa rappresenti realmente il capitale cliente e quali opportunità di ricchezza crei sia per l'acquirente sia per il venditore, occorre prendere in esame la catena del valore. Si ricorda che quest'ultima è il processo attraverso il quale un prodotto o un servizio passa dal primo fornitore all'utente finale, dalle materie prime ai prodotti finiti. Il valore si aggiunge, o dovrebbe aggiungersi, in ciascuno dei diversi stadi. L'idea è di aggiungere il massimo valore possibile al minor costo possibile e di conteggiare questo valore nella propria percentuale di ricarico sui costi.

Il capitale cliente è da intendere anche in termini di comportamento attivo e passivo da parte dell'operatore aziendale. In ogni momento, per i prodotti e servizi offerti, si è cliente e fornitore lungo la catena del valore e su una rete di relazioni.

Il sapere aziendale non viene più acquisito unicamente con sforzi di ricerca e sviluppo interni ed autonomi. L'innovazione si ottiene da una fitta interrelazione sui quattro poli del networking strategico aziendale (si veda la seguente figura).

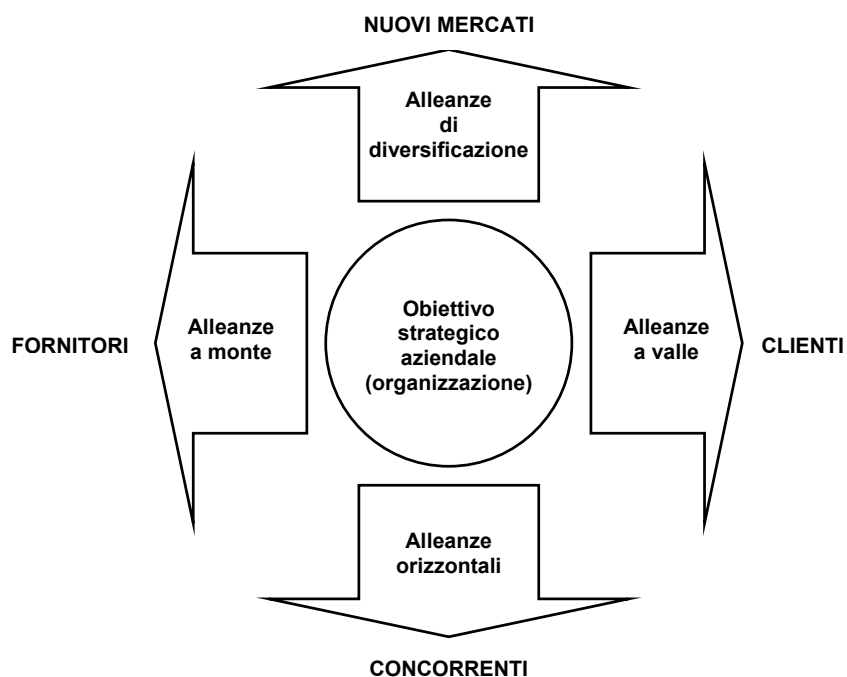


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.101.

Ciascuno degli attori dà e guadagna sapere, attraverso processi di consultazione e condivisione, e l'applicazione di processi di concorrenza cooperativa.

La componente più ambita, in termini di valorizzazione finanziaria, è sicuramente quella della dominanza di mercato o, se si vuole, della prevalenza nel *customer management* nell'area del proprio business.

La solidità dei rapporti con il cliente e la valorizzazione di questa componente intangibile del capitale intellettuale interviene a più livelli e con diversi indicatori come<sup>28</sup>:

- il tipo di cliente;
- la durata della fornitura;
- il ruolo del cliente;
- il supporto ricevuto dal cliente;
- il successo del cliente.

Importantissimo per lo sviluppo del capitale cliente è inoltre il contributo che ciascun cliente fornisce per migliorare la prestazione nei propri confronti e degli altri customers. Nell'area del capitale cliente si sviluppa, infine, una grande quantità del valore aggiunto contenuto nei prodotti/servizi ad alta intensità di conoscenza: ad esempio i servizi informatici.

## 5.2 Principi di gestione e interazione del capitale intellettuale

Dopo la disamina effettuata sul capitale umano, strutturale e cliente emergono, secondo Stewart, alcuni principi fondamentali nella gestione del capitale intellettuale. Ecco<sup>29</sup>:

1. Le aziende non sono proprietarie del capitale umano e del capitale cliente; esse condividono la proprietà di questi patrimoni con i loro dipendenti, nel caso del capitale umano, e con i fornitori

---

<sup>28</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.102.

<sup>29</sup> T. A. Stewart, opera cit., pag.234-236.

---

e i clienti nel caso del capitale cliente. Soltanto riconoscendo questa proprietà comune, l'azienda potrà gestire questi suoi patrimoni in maniera redditizia. Un rapporto di ostilità con i dipendenti o con i fornitori e i clienti potrà anche servire a realizzare qualche risparmio o qualche profitto sul breve periodo, ma col procedere minerà la salute dell'azienda stessa.

2. Per creare un capitale umano utilizzabile un'azienda deve incoraggiare il lavoro di squadra, le comunità di pratica e altre forme sociali di apprendimento. Il talento individuale è una gran cosa, ma potrebbe essere disperso; bisogna saperlo gestire. I team interdisciplinari concentrano, formalizzano e capitalizzano il talento facendone qualcosa di condiviso, quindi di meno dipendente da questo o quel singolo individuo. Anche se un membro lascia il gruppo, le sue conoscenze rimangono.

Se l'azienda si ponesse come il luogo fisico della conoscenza, cioè come vivaio di pensiero nuovo e avanzato in un dato settore, sarà la principale beneficiaria della conoscenza nel settore, indipendentemente dal fatto che parte di questa conoscenza possa finire in mano ad altre aziende.

3. Per gestire e sviluppare il capitale umano, le imprese devono ammettere (senza troppi sentimentalismi) che alcuni dipendenti, per quanto intelligenti o dotati di talento, non rappresentano un patrimonio. La ricchezza dell'organizzazione si crea attorno a quelle competenze e a quei talenti che hanno due caratteristiche: a) sono esclusivi, nel senso che nessuno sa far di meglio, e b) sono strategici, nel senso che il lavoro che svolgono crea il valore che il cliente paga.

Le persone dotate di questi talenti sono un patrimonio in cui investire; le altre sono dei costi da ridurre al minimo anche se le loro competenze potrebbero rappresentare un patrimonio per un'altra tipologia azienda.

4. Il capitale strutturale è quel patrimonio intangibile di cui le aziende sono proprietarie, ed è pertanto quello che i manager possono controllare con più facilità. Ma paradossalmente è anche quello al quale i clienti (che sono la fonte da cui proviene il denaro), attribuiscono meno valore. Così come il miglior governo è quello che governa di meno, anche la migliore struttura è quella

che si vede di meno. E' bene quindi gestire un'azienda in modo da facilitare al massimo ai clienti il compito di lavorare con i dipendenti e collaboratori.

5. Il capitale strutturale serve a due cose: ad accumulare le scorte di conoscenza su cui poggia il lavoro giudicato prezioso dai clienti, e ad accelerare il flusso delle stesse conoscenze all'interno dell'azienda. Gli imprenditori hanno imparato che il magazzino just-in-time è più efficiente di un magazzino pieno di materie prime tenute lì nel caso dovessero servire, e lo stesso vale per la conoscenza. Quello di cui si ha bisogno deve essere sempre a portata di mano; quello di cui *si potrebbe* avere necessità deve essere di facile reperimento.
6. Informazione e conoscenza possono e devono sostituire costosi patrimoni tangibili e finanziari; ogni azienda deve analizzare le proprie spese in conto capitale e porsi questo interrogativo: "E' possibile che un capitale intangibile dal costo contenuto produca gli stessi risultati di costosi patrimoni tangibili?"
7. Il lavoro della conoscenza è lavoro su misura. Le soluzioni prodotte in massa non danno profitti elevati. Persino nei settori dominanti da molto tempo dalla produzione di massa esistono possibilità di creare un rapporto speciale (non di rado con la fornitura di servizi di gestione) che generi valore e profitto sia per l'impresa sia per i propri clienti.
8. Ogni azienda deve riesaminare la catena del valore del settore produttivo di cui fa parte ripercorrendola in tutta la sua lunghezza, dalla più grezza delle materie prime fino all'utente finale, per capire quali siano le informazioni più essenziali. Per quanto riguarda il lavoro della conoscenza, in genere questa si trova vicino al cliente.
9. E' bene concentrarsi sul flusso dell'informazione e non su quello dei materiali. Che si stia prendendo in esame il capitale umano, strutturale o cliente, oppure le interazioni fra i tre, è bene non confondere l'economia "reale" con quella "intangibile". Un tempo era vero che l'informazione supportava l'economia reale; oggi l'informazione e la conoscenza *sono* l'economia reale.
10. Il capitale umano strutturale e clienti operano congiuntamente. Pertanto non è sufficiente investire separatamente nel personale, nei sistemi e nei clienti. Questi tre elementi possono



rafforzarsi ma anche impoverirsi vicendevolmente. I possibili modi in cui si svolge questa interazione sono:

- ◆ *Il capitale umano e il capitale strutturale* si rafforzano a vicenda quando un'azienda possiede un senso collettivo delle proprie finalità unitamente allo spirito imprenditoriale; quando il management attribuisce grande valore all'agilità; quando il management governa più con la carota che con il bastone. D'altra parte, il capitale umano e strutturale s'impoveriscono a vicenda quando ciò che accade all'interno dell'organizzazione non ha valore per i clienti, o quando il centro dell'impresa cerca di controllare i comportamenti anziché gli aspetti strategici.
- ◆ *Il capitale umano e il capitale clienti* si accrescono quando i singoli addetti si sentono responsabili per la parte che hanno dell'impresa, quando interagiscono direttamente con i clienti e sanno quali conoscenze e quali competenze i clienti apprezzino e si attendano da loro. Un dipendente che non conosce o non possiede tali competenze abbassa il valore sia del capitale umano, sia del capitale cliente. Lo stesso vale per l'organizzazione troppo occupata di ciò che accade al suo interno. Oggi si parla sempre più comunemente di "clienti interni" per incoraggiare il personale a trattare i colleghi come se fossero altrettanto importanti delle persone esterne. Sarebbe meglio invece incoraggiare i colleghi ad aver un rapporto più profondo con i clienti veri anziché trattarsi fra loro come clienti.
- ◆ *Il capitale clienti e il capitale strutturale* si accrescono quando l'azienda e i suoi clienti imparano l'una dagli altri, quando si danno da fare per rendere più informali le proprie interazioni. In ogni settore economico si deve saper chi è il "venditore più informato di tutti", cioè qualcuno (non necessariamente il leader della categoria) che ne sa più degli altri su quel ramo di attività ed è disposto a condividere le proprie conoscenze con i suoi fornitori e clienti ed interagire con lui.

L'interazione fra le tre dimensioni del capitale intellettuale fin qui discusse, in genere, creano un altro importante beneficio tangibile, che è l'accordo su *valori minimi condivisi* o *standard*<sup>30</sup> fra fornitori e clienti per raggiungere obiettivi comuni di risultato. Si veda a proposito la seguente figura che rappresenta le relazioni fra le componenti del capitale intellettuale.

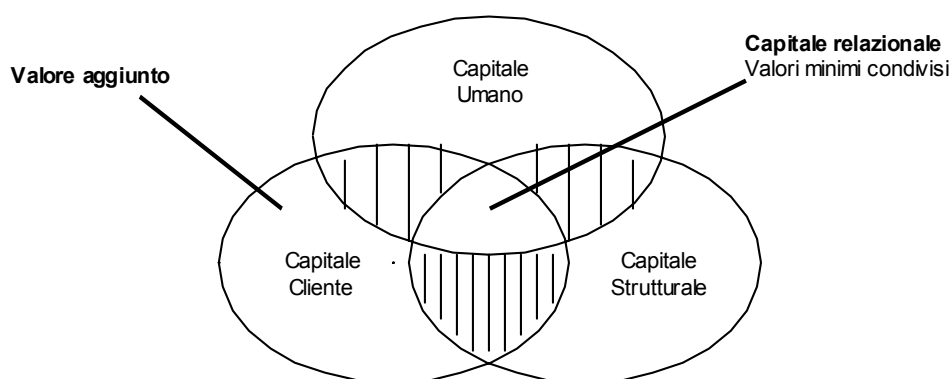


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.103.

Le alleanze necessarie fra il costruttore e il fornitore di pneumatici e di carburanti per far vincere una macchina in Formula 1 è un esempio elementare di questo incontro fra fattori di intelligenza e le centrali di capitale intellettuale che si fondono in un singolare evento di *capitale relazionale*.

Lo standard è uno dei più importanti indicatori di valore dei processi ingegneristici e viene sempre raggiunto con la collaborazione attiva del cliente.

L'innovazione appare come cessione di know-how e assistenza continua da parte di chi conosce processi più efficienti a colui che governa effettivamente il mercato e può estrarne tutte le esigenze positive.

<sup>30</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.102.

### 5.2.1 Intellectual Asset Management

La corretta gestione del sapere nell'impresa con l'attivazione di tutti gli interlocutori, comporta la creazione di un *potenziale patrimonio* aziendale che deve essere *estratto* e messo in valore. Il flusso è quello indicato nella seguente figura.

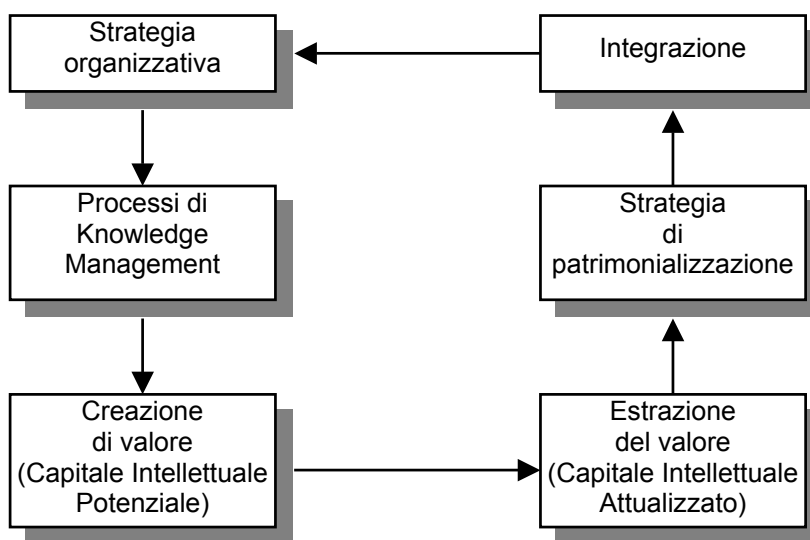


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.106.

La gestione del capitale intellettuale avviene con l'applicazione di criteri di<sup>31</sup>:

- **Intellectual Asset Management (IAM)** – inteso come sistema per valorizzare il più ampio set di patrimoni intellettuali dell'organizzazione, legalmente protetti e non. Include anche tutti i processi per la valorizzazione commerciale dei prodotti/servizi e per estrarre valore dalle innovazioni realizzate dall'impresa;
- **Intellectual Property Management (IPM)** – inteso come insieme di attività, processi decisionali e di lavoro e database usati per rendere profittevoli i brevetti e le innovazioni registrate.

<sup>31</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.106.

Dal Knowledge Management all'IAM/IPM si stabilisce un'ulteriore **catena del valore** che si completa solo con la valorizzazione economica del prodotto/servizio, sulla base della quale è possibile in conclusione, far apparire progressivamente il valore del capitale intellettuale in termini di bilancio.

Gli approcci IAM e IPM sono più rilevanti per le imprese orientate al prodotto rispetto a quelle orientate al servizio. La brevettabilità di metodologie e processi/oggetti immateriali è almeno apparentemente più complessa e rara. Tuttavia non mancano comparti di grande esperienza nella valorizzazione del capitale intellettuale interno come illustra il seguente schema proposto da Sullivan<sup>32</sup>.

|                                | Aziende di prodotto                      |   | Aziende di servizio                               |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|
|                                | Orientamento al processo                 | Orientamento al prodotto                  | Servizio Continuo                                 | Servizio Discreto                             |
| <b>Tipologia</b>               | Petrolio<br>Chimica                      | Automobile<br>Computer                    | Elettricità<br>Telefono<br>Trasporti pubblici     | Studi professionali<br>Consulting             |
| <b>Proprietà Intellettuale</b> | Elevata                                  | Elevata                                   | Relativa  | Poca  |
| <b>Tipo di asset</b>           | Tecnico<br>Amministrativo<br>Manageriale | Tecnico<br>Amministrazione<br>Manageriale | Amministrativo<br>Manageriale<br>Tecnico talvolta | Amministrativo<br>Manageriale<br>Metodologico |
| <b>Approccio al KM</b>         | Strategico e<br>Tattico                  | Strategico e<br>Tattico                   | Strategico  | Strategico                                    |
| <b>Sistema di gestione</b>     | KM/IAM/IPM                               | KM/IAM/IPM                                | KM/ICM  | KM/ICM  |

Tabella tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.107.

<sup>32</sup> per un approfondimento si veda: P. H. Sullivan, *Profiting from Intellectual Capital. Extracting Value from Innovation*, Wiley & Sons, New York, 1998.

### 5.3 Lo sviluppo e la valutazione del capitale intellettuale

Thomas Stewart come già visto definisce il capitale intellettuale come un insieme di conoscenze, informazioni, proprietà intellettuali ed esperienze che può essere utilizzato per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo e di “benessere”. È immediato cogliere la valenza strategica del concetto all’interno di contesti competitivi che hanno tra gli elementi portanti “*intangible assets*” quali il know-how, le reti intranet per la diffusione di dati e informazioni, le pratiche collaborative con fornitori e clienti volte a stimolare forme di apprendimento collettivo. La conoscenza e le reti in particolare, rappresentano ingredienti essenziali nel processo di valorizzazione del capitale intellettuale.

Al capitale intellettuale è attribuito un compito impegnativo: creare valore e porre l’organizzazione in condizioni di adattarsi e, in qualche caso, anticipare i cambiamenti. Innovazioni tecnologiche, alleanze, ridimensionamenti e ristrutturazioni, sono una palestra importante per verificare la capacità di generare stimoli verso comportamenti orientati alla crescita. L’avvento della *net economy* ha aumentato le responsabilità del capitale intellettuale: esso è chiamato allo sviluppo e alla corretta gestione delle nuove tecnologie; all’individuazione e alla valorizzazione dei nuovi mercati; alla comprensione delle dinamiche di una competizione globale ad uso dell’intera impresa. Alle suddette criticità vanno aggiunte le ricadute che una corretta gestione del capitale intellettuale determina sull’apprendimento organizzativo e sulle attività di Knowledge Management.

In conseguenza di ciò i responsabili delle Risorse umane e gli agenti del cambiamento ai vari livelli sono spinti ad un profondo riesame delle strategie formative. In tal modo s’intende giungere ad un migliore assestamento della conoscenza e ad un processo di formazione delle competenze che alle tradizionali modalità di training affianca percorsi di sviluppo orientati alla valorizzazione del capitale intellettuale.

Le sezioni seguenti – a partire dal nuovo ruolo della direzione Risorse umane all’interno dei processi di sviluppo del capitale intellettuale – intendono offrire una riflessione sui *building blocks*

di tali processi e riportare alcune pratiche formative innovative a supporto del capitale intellettuale in azienda.

### **5.3.1 La direzione Risorse umane e lo sviluppo del capitale intellettuale**

Lo sviluppo del capitale intellettuale è una sfida anche per la direzione Risorse umane. Ad essa vengono richiesti comportamenti e ruoli volti da un lato a facilitare il processo di accumulazione della conoscenza, dall'altro ad attivare i meccanismi di gestione e motivazione più opportuni per consentire alla conoscenza generata di svilupparsi per condivisione e trasferimento.

Il ruolo tradizionale della direzione Risorse umane quale “ammortizzatore” nei processi di sviluppo non è idoneo a supportare pratiche di affioramento, consolidamento e sviluppo del capitale intellettuale di un'organizzazione.

Per un efficace intervento di valorizzazione della conoscenza e della capacità di generare e gestire reti e relazioni, alle Risorse umane devono essere richieste azioni e attribuiti compiti coerenti con il ruolo di “catalizzatore” del cambiamento.

Solo in questo modo essa potrà assicurare il necessario affinamento degli strumenti volti al governo degli uomini e alla loro motivazione.

Per creare le condizioni idonee alla diffusione del capitale intellettuale, la direzione Risorse umane dovrebbe agevolare il processo che dalla conoscenza individuale porta alla conoscenza a livello organizzativo.

Il ruolo di *capability translator* dei responsabili del capitale intellettuale in azienda, diviene critico nel momento in cui la competizione attribuisce alle risorse e alle competenze il ruolo di conduttori dei risultati raggiunti.

A tal proposito occorre rilevare che la riduzione dei tempi di sviluppo, i lavori in team, la concentrazione sul core business, le operazioni di *downsizing* e le strategie di *outsourcing* quali priorità strategiche hanno reso necessario un nuovo approccio alla generazione di capitale intellettuale.

La direzione Risorse umane dovrebbe interagire ai vari livelli per promuovere in tempi rapidi la creazione di un ambiente organizzativo in cui coltivare gli *intangible asset*. Deve quindi agire non più solo come allocatore di risorse, ma creare contesti in cui i contributi dei singoli vengono ricomposti e valorizzati a vantaggio dell'intera organizzazione.

La presenza di alcuni agenti del cambiamento all'interno della direzione Risorse umane può avere un effetto catalizzante sull'*intellectual capital development* (Icd).

Essi dovrebbero creare le condizioni per una contaminazione dell'intera organizzazione da parte di nuova conoscenza; proteggere le risorse e le conoscenze critiche e farle crescere; attivare meccanismi per il trasferimento delle conoscenze di coloro che potrebbero non essere più parte dell'organizzazione nel breve periodo, consentendo al capitale intellettuale di rigenerarsi e non venire dissipato.

### **5.3.2 I primi passi di una formazione orientata all'Icd**

1) Un primo passo verso la progettazione degli interventi a favore dello sviluppo del capitale intellettuale è la **riflessione sulle capacità palesi o nascoste**<sup>33</sup>, indispensabile per incrementare la capacità di *leveraging* sulle risorse. Tramite lo *screening* interno si vogliono eliminare attriti, generare una cultura del cambiamento che provochi continue rotture anche nei confronti dei comportamenti che hanno portato a risultati soddisfacenti. L'obiettivo è quello di "farsi trovare pronti" nei confronti della concorrenza e dei cambiamenti nell'ambiente di riferimento. Il contesto ideale per l'Icd è quello di un'impresa proattiva, in grado di imprimere una direzione ai cambiamenti tecnologici e organizzativi che interessano il settore in cui opera; un'impresa in cui tutte le risorse umane s'identificano e in cui esiste una consapevolezza del proprio ruolo e un'attitudine al cambiamento.

---

<sup>33</sup> A. Lipparini, *Nuovi ruoli e pratiche formative per l'Intellectual capital development*, HAMLET, N.22-9/2000, pag.44.

- 2) Il secondo passo per la pianificazione degli interventi di Icd consiste nella **mappatura della conoscenza e delle competenze di un'organizzazione**.

Il delicato compito di ordinare le competenze e procederne al rinnovo è pertinenza delle Risorse umane. L'architettura delle competenze riflette l'esigenza di lavorare per far affiorare le interazioni tra persone e strutture all'interno e all'esterno delle organizzazioni. A tal fine i *knowledge audit*, i *competency audit* e la modellizzazione delle competenze (*competency modeling*) sono utili per identificare le conoscenze e le competenze richieste secondo le mansioni, e rappresentano la base per la progettazione d'idonei interventi di sviluppo delle risorse umane.

- 3) Il terzo passo – dopo la riflessione sulle risorse e sulla conoscenza e la loro mappatura – coincide con gli **interventi sulla struttura organizzativa**. Lo sviluppo del capitale intellettuale trova un ambiente favorevole nelle organizzazioni che hanno unità di progettazione, *brainstorming group* e altre piattaforme per l'interazione su specifici campi di generazione di conoscenza. Queste strutture hanno l'effetto di far sentire i singoli individui parte del capitale intellettuale, portandoli a una maggiore conoscenza reciproca e all'aumento delle occasioni di interazione. Le strutture creano senso di appartenenza ma rappresentano anche l'ambiente in cui le competenze dei singoli possono essere testate e soggette a continuo miglioramento. Evitano inoltre che anche uno solo dei membri dell'organizzazione possa affermare: “Non è chiaro perché dobbiamo fare una cosa simile”.
- 4) Il quarto passo nello sviluppo del capitale intellettuale riguarda gli **interventi a livello di processo**. Attraverso la socializzazione inizia a diffondersi la consapevolezza del dove risiede il capitale intellettuale e del dove esso è richiesto. Le reti intranet o extranet, per esempio, consentono di condividere esperienze tra individui e l'affermazione di modelli mentali condivisi agevola il successivo trasferimento di conoscenza tacita dagli individui all'intera organizzazione.

Ancora, attraverso le pratiche di socializzazione la conoscenza di un soggetto viene trasmessa a

---



un livello più elevato della struttura organizzativa e poi ritrasferita al singolo, ma in forma diversa. Con il supporto dell'alta direzione, la direzione Risorse umane dovrebbe rendere lo sviluppo del capitale intellettuale per interazione una pratica istituzionalizzata e abituale.

Alcune delle condizioni alla base di questo processo di rigenerazione del capitale intellettuale sono: l'intenzionalità; il caos creativo; la ridondanza e la varietà minima.

Queste ultime sono fondamentali per l'Icd: combinando elementi del capitale intellettuale in modo diverso e concedendo ad ogni settore dell'impresa l'accesso a detto capitale nel modo più rapido possibile, si aumenta enormemente la reattività nei confronti di un ambiente in continua evoluzione.

Si veda la seguente figura per una rappresentazione dei concetti esposti finora.

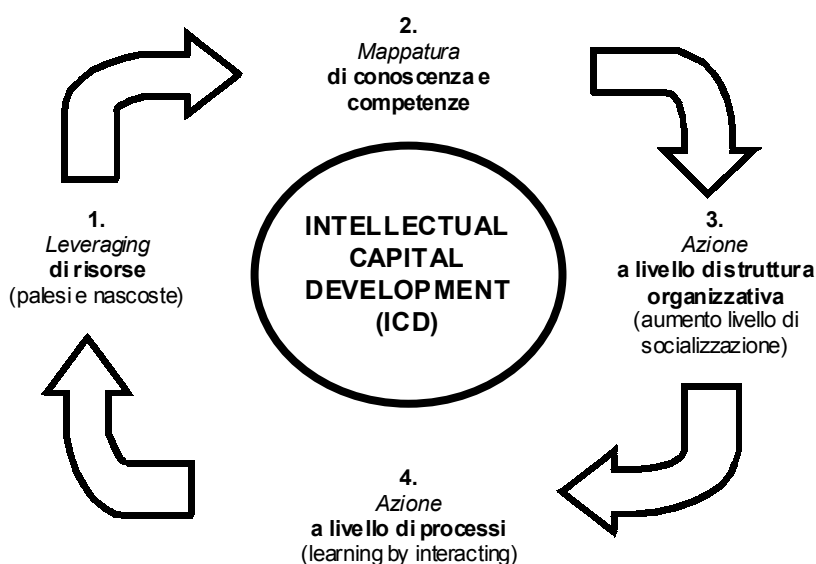


Figura tratta da: A. Lipparini, *Nuovi ruoli e pratiche formative per l'Intellectual capital development*, HAMLET, N.22-9/2000, pag.44.

### 5.3.3 Alcune azioni di sviluppo: mercato delle idee e Intellectual capital newsgroup

Pur riconoscendone la valenza strategica molte organizzazioni dimostrano forti resistenze e approcci non sistematici nello sviluppo dell'*intellectual capital*.

Tra le situazioni che limitano l'efficacia delle azioni intraprese vi è spesso una predisposizione nei confronti del cambiamento non condivisa da tutti.

Nelle imprese proattive al contrario, il capitale intellettuale viene considerato la leva per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. La formazione per l'Icd, complementare a quella tradizionale, è finalizzata a rompere “la crosta” che porta all'isolamento, all'azione individuale orientata al breve periodo. Tra le iniziative ad effetto catalizzante sullo sviluppo di capitale intellettuale sono stati implementati, in imprese medio-grandi, il mercato delle idee e gli *Intellectual capital newsgroup*<sup>34</sup>. In entrambi i casi gli interventi erano finalizzati a rigenerare l'apprendimento come pratica abituale e ad avviare riflessioni sulla valenza strategica del capitale intellettuale.

**Il mercato delle idee.** Nella consapevolezza che le informazioni sono la base della conoscenza alcune imprese hanno creato occasioni di confronto sistematico tra i soggetti coinvolti nei processi di cambiamento. Il mercato delle idee è una piattaforma per l'Icd. Prevede la partecipazione di gruppi di persone che vengono considerati “agenti del cambiamento” per il livello e la tipologia delle conoscenze, l'autonomia decisionale e/o lo status di cui godono all'interno dell'impresa. L'obiettivo è quello di portare gruppi di persone ad una migliore conoscenza reciproca e al confronto su alcuni temi chiave che rivestono carattere di urgenza e criticità. La presenza di un attore esterno all'impresa si limita al ruolo di moderatore-orchestratore dei diversi contributi su un tema su cui esistono opinioni divergenti (o non ne esistono per niente) in merito al come affrontarlo.

Il mercato delle idee per lo sviluppo del capitale intellettuale avvicina “chi sa”, “chi fa” e “chi decide” e stimola l'apprendimento da interazione. Spesso le pratiche tradizionali non sono sufficienti per far “ripartire” l'entusiasmo verso l'innovazione e per ricreare l'aspettativa di ulteriori successi. I diversi attori del (non) cambiamento gravitano pericolosamente su atteggiamenti

---

<sup>34</sup> A. Lipparini, opera cit., pag.44-45.

introversi e non integrati: accade che buoni risultati compiuti in aree specifiche non vengano amplificati, e i miglioramenti non agiscano da carburante per alimentare e sostenere lo sviluppo del capitale intellettuale.

Vi sono vari motivi per cui le Risorse umane sono portate a partecipare attivamente al mercato delle idee. Innanzitutto il far affiorare un risultato (o un'idea) crea legittimazione; esse dimostrano inoltre che hanno conseguito risultati e che si tengono aggiornate; dimostrano infine di essere consapevoli che dal confronto nasce il cambiamento e che si può apprendere con processi non ortodossi.

**Intellectual capital newsgroup.** Un'altra modalità per agevolare il processo di sviluppo del capitale intellettuale è quello degli *Intellectual capital newsgroup* (Icn).

Anche questa modalità intende rendere il processo di apprendimento una pratica abituale capitalizzando sull'esperienza degli altri. Viene realizzata su scala più ampia interessando la quasi totalità dei knowledge workers di un'impresa.

Spesso le informazioni con un grande potenziale in realtà non circolano e tendono a risiedere nella memoria – non necessariamente informatica – dei singoli individui che in un dato momento ricoprono il ruolo di recettori.

L'obiettivo è quello di riuscire a rendere patrimonio comune dell'intera struttura le esperienze quotidiane dei singoli per consentire il rapido sviluppo del capitale intellettuale.

I partecipanti agli Icn dedicano qualche minuto di tempo per raccontare “sinteticamente” alcuni fatti, novità, imprevisti, successi, accaduti nel corso della giornata e, a loro avviso, meritevoli di essere amplificati attraverso un processo di condivisione.

I messaggi tramite l'intranet aziendale, raggiungono i membri degli Icn che il giorno successivo, accedono alle informazioni opportunamente classificate per aree tematiche a diversa criticità, disponendo di un maggior repertorio di risposte nello svolgimento dei propri compiti.

Anche in questo caso vi sono vari motivi per cui le Risorse umane sono portate a partecipare attivamente. Innanzitutto esse dimostrano il loro ruolo di recettori di informazioni utili al gruppo o all'intera organizzazione; inoltre pongono in luce il fatto che i problemi che affrontano vanno oltre la routine; quindi hanno l'occasione per dimostrare abilità nel sintetizzare e sistematizzare le

---

informazioni ricevute e – smistandole in modo appropriato – incrementare il proprio indice di centralità nel network interpersonale, ovvero una misura di “prominenza” all’interno di una rete o insieme di individui.

Tramite gli Icn le imprese possono migliorare il proprio archivio di conoscenze, ridisegnando i flussi informativi per rendere l’informazione disponibile a chi poi dovrà effettivamente trattarla. Inoltre le organizzazioni aumentano il loro potenziale di risposta: la circolazione della conoscenza rende noti a tutti i problemi o i futuri problemi che l’impresa dovrà affrontare. Non è infine trascurabile il maggior controllo esercitato sul processo di generazione e di affinamento del capitale intellettuale.

#### **5.3.4 La valutazione del capitale intellettuale**

Per capire come si valuta il capitale intellettuale in qualsiasi organizzazione, bisogna riprendere le definizioni di asset (o patrimonio) intangibile come contrapposto al patrimonio finanziario e fisico e quindi a quello che è anche definito valore di bilancio o valore a libro dell’impresa.

La valutazione del capitale intellettuale è tesa a far emergere in maniera esplicita il contributo degli *assets invisibili* al valore totale dell’organizzazione. Per ottenere questa valutazione sono necessarie adeguate e complesse misurazioni economiche, di cui si farà solo cenno.

L’opportunità e la necessità delle misurazioni vengono illustrate nella prossima figura, la quale sintetizza i fattori critici nella valutazione di un’azienda e la mappa concettuale complessiva dell’adozione di un approccio al capitale intellettuale in una qualsiasi azienda intenzionata a far valere le proprie capacità d’iniziativa.

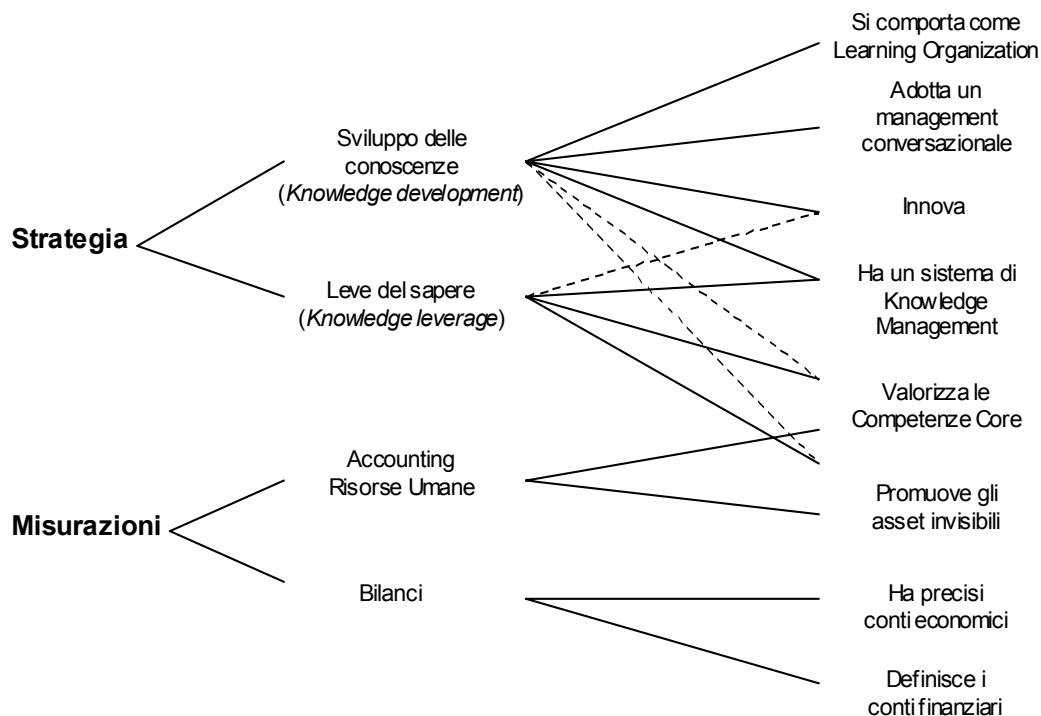


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.111.

Che metodi si possono usare per valutare il capitale intellettuale? Alcuni sono classici, come il *valore di mercato* di un'idea, destinata magari al brevetto o licenza; oppure il *fatturato* generato dalla vendita di uno specifico componente di know-how (un software applicativo, un metodo impacchettato, un copyright); oppure il *costo*, stabilito dal produttore, come nel caso di trasferimento di know-how nella conoscenza aziendale<sup>35</sup>.

Questi indicatori di valore si formano spesso per vie negoziali. Talvolta il detentore di know-how non conosce il vero valore del suo patrimonio e quindi non sa formulare un prezzo. Molte idee sono diventate brevetto dopo che l'autore le aveva già consegnate ad altri gratuitamente, senza conoscerne le vere caratteristiche progettuali.

Esistono però altri strumenti più perfezionati elaborati nel tempo<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> per un approfondimento si veda: T. A. Stewart, opera cit., pag.307-337.

<sup>36</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.110-111.

Per ogni innovazione introdotta si può stabilire un **valore atteso in termini probabilistici** o si può elaborare un **valore del fattore tecnologico** attraverso la stima di esperti.

Si possono adottare criteri finanziari e produrre **indicatori di rischio** che correggono il valore assegnato alle tecnologie in via di affermazione sul mercato.

Si possono calcolare più o meno complessi indici di **ritorno sulla vendita** complessiva in cui una determinata tecnologia è incorporata: bisogna ricordare infatti che tecnologia e know-how possono essere distribuiti su oggetti e processi molto dissimili fra loro, in aree di business molto disomogenee.

Questa panoramica serve a far capire che non c'è in realtà un approccio omogeneo alla valutazione del capitale intellettuale. Quella della valutazione è un'area in cui gli studi sono in corso da pochi anni.

Alcune aziende hanno incominciato a sviluppare il proprio set di strumenti originali. In particolare le grandi aziende di consulenza internazionali e i venture capitalist hanno proposto soluzioni metodologiche nuove.

La strada verso la composizione di un modello unico (o compatibile) di **bilancio intellettuale** d'impresa, accettato a livello internazionale, è comunque ancora lunga. Per cogliere la disomogeneità attuale dei principali indici da valutare nel bilancio del capitale intellettuale, basta vedere la seguente tabella che riporta le categorie di misura proposte da alcuni organismi e autori.

| • <b>Balanced Scorecard</b>  | • <b>Conference Board</b>  | • <b>OECD</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospettive di apprendimento e crescita</li> <li>- Servizi post vendita</li> <li>- Prospettive cliente</li> <li>- Prospettive finanziarie</li> <li>- Processo di innovazione</li> <li>- Processo operativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer satisfaction</li> <li>- Prospettive operative</li> <li>- Relazioni con i fornitori</li> <li>- Valutazioni d'ambiente</li> <li>- Innovazione</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo dell'acquisizione</li> <li>- Competenze degli addetti</li> <li>- Stima della produttività</li> </ul> |
| • <b>Skandia</b>   | • <b>Sveiby</b>  |   |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziaria</li> <li>- Umano</li> <li>- Cliente</li> <li>- Processi</li> <li>- Rinnovamento e sviluppo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita e rinnovamento</li> <li>- Efficienza</li> <li>- Stabilità</li> </ul> |
|--|--|

Tabella tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.112.

L'ideale perseguito comunque è quello di ottenere, anche e soprattutto con un marcato uso degli strumenti informatici, indici aggregati e grafici di facile lettura.

### 5.3.5 Un esempio di valutazione del capitale intellettuale

Un approccio interessante alla valutazione del capitale intellettuale è quello proposto dall'esperta inglese Anne Brooking<sup>37</sup>: l'audit del capitale intellettuale. La progressione prevista dall'audit è illustrata nella seguente figura.

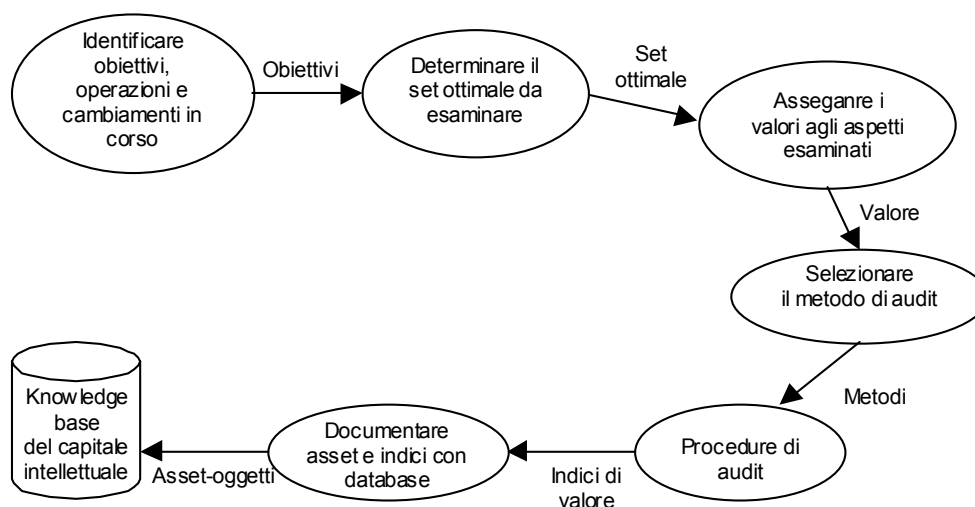


Figura tratta da: G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.114.

<sup>37</sup> A. Brooking, *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, 1996.

Il processo proposto è molto articolato. L'audit enfatizza la necessità di fare una serie successiva di scelte (quali elementi da valutare, che peso dare, come raccogliere i dati, ecc.) che mettono bene in evidenza che sul capitale intellettuale l'impresa deve necessariamente organizzare un nuovo modo di lavoro e deve sviluppare una mentalità completamente diversa da quella amministrativa oggi prevalente.

I passaggi del modello di audit sono i seguenti<sup>38</sup>:

- a. **identificare gli obiettivi** – devono essere i più specifici possibili e riguardare le risorse effettivamente disponibili nell'organizzazione (finanza, uomini, logistica, ecc.). Evitare audit generali troppo costosi e lenti;
- b. **determinare il set** – occorre definire quali aspetti specifici esaminare secondo un determinato *punto di vista*. Se si esamina la base della clientela può essere interessante la dimensione e il profilo generale del cliente ma non la sua fedeltà al marchio o alla reiterazione dell'acquisto;
- c. **assegnare valori agli aspetti esaminati** – ogni aspetto messo in valore deve avere una sua specifica valutazione quantitativa comparabile con quella degli altri componenti del set.  
Per creare la base di valutazione, si stabilisce anche qual è il valore più alto che ogni aspetto può raggiungere (ad esempio il prezzo di una componente tecnologica; il numero di operazioni per addetto, ecc.);

---

<sup>38</sup> G. P. Bonani, opera cit., pag.113-115.



d. **scegliere e utilizzare il metodo di audit** – si tratta di scegliere fra numerose metodologie possibili per le quattro componenti fondamentali del capitale intellettuale da esaminare. Ad esempio:

- per gli asset di **mercato**:
    - customer survey;
    - interviste clienti;
    - analisi delle vendite;
    - ricerche di mercato;
    - competitive analysis;
    - ROI;
  - per gli asset di **proprietà intellettuale**:
    - market pull analysis;
    - analisi concorrenza;
    - ROI;
    - survey del know-how;
    - analisi introiti da brevetti, licenze, ecc.;
  - per gli asset **infrastrutturali**:
    - survey dello state-of-the-art organizzativo;
    - determinazione del valore aggiunto;
    - interviste clienti;
    - interviste dipendenti;
    - verifica standard di produzione;
    - controllo databases aziendali;
  - per gli asset **risorse umane**:
    - intervista sulle abilità professionali;
    - test;
    - elicitazione del knowledge;
    - autovalutazione;
-

- assessment manageriale;
- peer review;
- magazzino idee;

e. **documentare asset e indici in un database specifico** – si possono usare le soluzioni più tradizionali o avanzate, l'importante è che si tratti di documenti aggiornabili, non troppo pesanti e soprattutto consultabili. L'uso d'indici di sintesi e di modalità grafiche di presentazione aiuta il corretto sfruttamento delle basi di dati.

## 5.4 Il vantaggio competitivo basato sulle Risorse umane

È ormai più di qualche anno che gli studiosi di management insistono sul ruolo delle Risorse umane, elemento base del capitale intellettuale, come fonte durevole di vantaggio competitivo, al punto che proposizioni come “le persone sono la risorsa più importante” vengono oggi riaffermate dai vertici delle imprese con tale frequenza da apparire quasi scontate. Secondo Gartner Group, entro il 2004 la gestione delle Risorse umane diventerà la principale fonte di vantaggio competitivo nelle organizzazioni la cui forza lavoro è basata sulla conoscenza<sup>39</sup>. Anche le ricerche empiriche, per quanto condizionate dagli inevitabili limiti metodologici, hanno offerto un buon sostegno a simili posizioni: per esempio, in un campione di oltre 900 aziende americane, l'impatto degli investimenti nei sistemi di gestione del personale sul valore di capitalizzazione in Borsa è risultato essere fra i 15 mila e i 45 mila dollari per dipendente, con incrementi proporzionali anche nelle vendite e nei profitti<sup>40</sup>.

In un'altra indagine, è emerso che le imprese più attente alla formazione e alla valutazione delle prestazioni hanno una probabilità di sopravvivenza negli anni successivi alla prima quotazione in

---

<sup>39</sup> Gartner Group, 2000.

Borsa di un 22% superiore rispetto alle altre, al punto che si suggerisce agli analisti finanziari di considerare il grado di sviluppo di questi sistemi nel formulare le loro valutazioni economiche<sup>41</sup>.

Ma che cosa significa nel concreto costruire vantaggio competitivo attraverso le persone? Quali sono le pratiche organizzative che consentono di passare dall'enunciazione di principi astratti a politiche tangibili e coerenti?

Su questo punto le opinioni sono meno radicate, anche perché spesso muovono da diverse definizioni a priori di quello che sarebbe il vero rapporto fra talento individuale e competenza organizzativa. Una prima considerazione, infatti, è quella di muovere dal seguente assunto: un'azienda consegue una condizione di vantaggio competitivo quando riesce a selezionare, inserire, sviluppare e trattenere individui di grande potenziale, ossia "talenti" assoluti.

Questa impostazione ha trovato un primo autorevole sostegno nel famoso rapporto McKinsey intitolato "The war for talent". La tesi è che nel mondo della competizione globale, dove il capitale è abbondante e le idee si devono sviluppare e realizzare rapidamente, prima che vengano imitate dai concorrenti, la capacità di assemblare "una maggiore quantità di talenti sarà nel domani la prima fonte di vantaggio competitivo"<sup>42</sup>. Anche perché, sostiene il rapporto, l'inversione demografica che si manifesta in tutti i Paesi occidentali rende meno abbondante la disponibilità di questo fattore nel mercato del lavoro.

La stessa impostazione trova seguito anche in molte altre imprese di successo. Per esempio, Microsoft basa le proprie pratiche di gestione del personale su un semplice principio guida: "Assumere solo persone dall'intelligenza superiore"<sup>43</sup>. Lo stesso Bill Gates avrebbe confessato più volte di nutrire una preferenza speciale per l'intelligenza, che lo avrebbe indotto in molte situazioni a puntare su un talento potenziale ma inesperto, preferendolo ad una persona già formata e competente, ma meno brillante. Egli è solito affermare: "Portatemi via le 20 persone più valide, e vi

---

<sup>40</sup> M. A. Huselid, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 1995, n°38, pag.673-703.

<sup>41</sup> T. M. Welbourne e A. O. Andrews, "Predicting the performance of initial public offering: should human resource management be in the equation?", *Academy of Management Journal*, 1996, n°39, pag.891-919.

<sup>42</sup> per un approfondimento si veda: E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, E. G. Michaels, *The war for talent*, 1998-2001.

---

dico che Microsoft diventerà in breve tempo un'azienda come tante altre". Proprio per non correre questo rischio, Microsoft ha fatto ricorso con largo anticipo rispetto ai concorrenti a politiche di retention estremamente sofisticate, adottando tra l'altro piani di stock option su vasta scala<sup>44</sup>.

A prima vista, la logica enunciata appare intrigante. Essa, infatti, riafferma la centralità della persona intesa come individuo nella sua unicità ed eccezionalità, che deve essere scoperta e valorizzata da chi ha il compito di organizzare e gestire le imprese.

Anche in Italia, cominciano ad evidenziarsi alcuni segnali che sembrano confermare una linea di tendenza: per esempio, la variabilità delle offerte salariali fatte ai neolaureati è molto aumentata negli ultimi anni, e non sono rari i casi in cui un'età giovane accompagnata da un curriculum di prim'ordine, con buone capacità comportamentali e inglese curato conducono a proposte di primo impiego presso imprese eccellenti.

In ogni caso, se si accoglie l'ipotesi secondo cui il successo di un'impresa deriva da una superiore aggregazione di talenti individuali, le pratiche fondamentali sulle quale investire saranno in primo luogo il recruitment e la selezione (che saranno esaminate nel successivo capitolo). Bisogna, infatti, possedere un'immagine di eccellenza assoluta nel mercato del lavoro per poter attrarre candidature in quantità, da vagliare in cerca di quelle capacità personali – poco sviluppabili, se carenti, in un individuo adulto – che l'esperienza ha insegnato a riconoscere come differenziali per una certa realtà organizzativa. Su questa base, si dovranno innestare politiche formative e di sviluppo atte a garantire la crescita professionale degli inseriti e la loro motivazione a permanere con l'impresa.

Per vincere la battaglia competitiva saper assumere e trattenere dei talenti è senz'altro un'ottima politica; ma costruire un'organizzazione che riesca a sviluppare e impiegare al meglio il talento di ogni dipendente è forse meglio. Per ottenere questo risultato occorre investire soprattutto sulle pratiche di socializzazione, puntando alla costruzione di un'atmosfera relazionale caratterizzata da un elevato livello di commitment. Tutto ciò permette di diffondere atteggiamenti uniformi ad

---

<sup>43</sup> per un approfondimento si veda: A. Wesley, *The Microsoft Way*.

<sup>44</sup> F. Paoletti, *La costruzione del vantaggio competitivo attraverso le persone*, HAMLET, AIDP, N.28-9/2001, pag.24.

ispirare i comportamenti verso i clienti e i colleghi, realizzando una piena compenetrazione fra valori aziendali e assetto organizzativo. È implicito che se si vogliono conseguire risultati durevoli è necessario adottare politiche rivolte al lungo periodo: è difficile costruire capacità distintive per semplice assemblaggio di risorse reperite sul mercato, e se questo fosse possibile i concorrenti potrebbero sempre imitare tale strategia; è addirittura impossibile ottenere una propensione generalizzata ad agire all'interno di un sistema di obiettivi e valori comuni senza costruire un contesto relazionale che induca il senso di un forte attaccamento e impegno nei confronti dei colleghi e della propria azienda. Quando le Risorse umane “fanno la differenza” il successo dipende dalla capacità di formare e di trattenere quelle persone che uniscono professionalità ed atteggiamenti in linea con la cultura aziendale; sono proprio questi soggetti gli ideali agenti di socializzazione cui affiancare i nuovi entranti perché acquisiscano rapidamente competenze, esperienze e valori.

Per trattenere gli attori chiave occorre offrire ricompense in linea con le opportunità di mercato, ma anche costruire un'atmosfera sociale in grado di generare il commitment. L'attaccamento verso un'organizzazione dipende dall'esperienza diretta vissuta dai partecipanti nel contesto operativo e relazionale, oltre che dalle loro convenienze economiche. Se si ottiene appartenenza psicologica, i dipendenti saranno poco propensi a considerare altre proposte d'impiego; in ogni caso, se le dovessero accettare, si potrebbero trovare in situazioni meno avvincenti e soddisfacenti. Chi per un'offerta vantaggiosa si trasferisse presso un concorrente porterebbe con sé le proprie competenze, ma finirebbe con il non mantenere nel tempo i livelli di prestazione abituali.

In un simile contesto il talento, quando si rendesse necessario, potrà essere inserito dall'esterno o individuato nel momento del bisogno fra le risorse interne. Ma la sua formazione avrà seguito percorsi poco convenzionali, autonomi e, tutto sommato, abbastanza casuali<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> F. Paoletti, opera cit., pag.26.