A13

Vai al contenuto multimediale

Antonio Thomas
Renato Passaro

Le risorse immateriali nei processi aziendali

Il ruolo dei Knowledge Intensive Business Services

Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1035-5

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento anche parziale, con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.

Non sono assolutamente consentite le fotocopie senza il permesso scritto dell'Editore.

I edizione: dicembre 2017

Indice

7 *Introduzione*

11 Capitolo I
Le risorse immateriali per la creazione di valore

1.1. La focalizzazione sulle risorse immateriali, 11 – 1.2. Le difficoltà di inquadramento, 13 – 1.3. *Intangibles* e risorse immateriali, 15 – 1.4. Il capitale intellettuale, 19.

25 Capitolo II
Peculiarità e tipologie delle risorse immateriali

2.1. Proprietà ed elementi caratterizzanti, 25 – 2.2. Le risorse invisibili, 28 – 2.3. Le risorse critiche, 30.

35 Capitolo III
Il reporting delle risorse immateriali

3.1. Le difficoltà di inquadramento, 35 – 3.2. Tipologie di risorse immateriali, 38 – 3.3. La collocazione nel bilancio, 42.

53 Capitolo IV
Conoscenza e apprendimento per le esigenze di sviluppo aziendale

4.1. La conoscenza quale leva strategica, 53 – 4.2. Dalle informazioni alla generazione di conoscenza, 55 – 4.3. Conoscenze e dinamiche aziendali, 61 – 4.4. Le risorse immateriali per lo sviluppo integrale, 65.

71 Capitolo V
La gestione della conoscenza in azienda

5.1. Il *knowledge management*, 71 – 5.2. Fasi e leve strategiche, 74 – 5.3. Facilitatori nella gestione della conoscenza, 80 – 5.3.1. *I* Knowledge Network, 81 – 5.3.2. *Il* Knowledge Auditing, 82 – 5.3.3. *I* Knowledge Broker, 83.

85 Capitolo VI
I KIBS: elementi distintivi e peculiarità operative

6.1. All'origine dei KIBS, 85 – 6.2. Le principali caratteristiche, 87 – 6.3. Un criterio di delimitazione del perimetro dei KIBS, 90 – 6.4. La rilevanza bibliometrica, 96.

103 Capitolo VII
Le consistenze quantitative dei KIBS

7.1. Premessa metodologica, 103 – 7.2. L'evoluzione dei macro–aggregati dei terziario, 105 – 7.3. La dinamica temporale, 116 – 7.4. Una quadro di sintesi, 128.

131 *Conclusioni*

137 *Bibliografia*

Introduzione

Sul finire degli anni '80, in concomitanza con l'accelerazione dei processi di globalizzazione e di deregolamentazione dei mercati nonché con l'accentuarsi della diffusione dell'*Information and Communication Technology*, è andata affermandosi la tesi secondo la quale le cosiddette *risorse immateriali* stessero divenendo il principale *driver* della capacità competitiva aziendale; specialmente in una visione prospettica (Kogut, Zander, 1992; Grant, 1996; Davenport, Prusak, 1997; Levitt, March, 1998; Schwarz *et al.*, 1999). In particolare, la conoscenza e l'informazione sono state indicate tra i fattori che maggiormente determinano la capacità competitiva dei paesi e delle imprese in quella che è definita la *knowledge economy*; una società, appunto, sempre più basata sulla generazione, la distribuzione e l'utilizzo di conoscenze e informazioni.

Negli ultimi anni l'argomentazione ha attratto l'interesse di numerosissimi ricercatori nell'ambito della letteratura aziendale e manageriale, traducendosi nella realizzazione di un copioso numero di contributi, indagini e ricerche di considerevole valenza e spessore scientifico. Pur a fronte del consolidarsi di avanzamenti scientifici e concettuali sul tema, tuttavia, finora solo una parte degli innumerevoli aspetti di un concetto complesso e *multifaced* quale è quello di risorsa immateriale è stata esaustivamente esaminata. Tanto più che in contemporanea al procedere degli approfondimenti e degli studi si modificano, con l'evolversi dei processi innovativi e competitivi, le condizioni di contesto e operatività aziendale. Con ciò inducendo a costanti aggiornamenti e revisioni di posizioni ritenute acquisite, quindi determinando nuovi approcci e scelte comportamentali.

È emblematico, ad esempio, che ancora manchi un diffuso consenso sul concetto di risorsa immateriale, mentre permangono numerose incertezze sui relativi metodi di contabilizzazione. Il ricorso ad una pluralità di accezioni terminologicamente affini — *intangible assets, intangibles, intangible resources*, *intellectual capital*, *intellectual property*, *intellectual knowledge*, *immaterial value*... (Bonis, 1998; Petty, Guthrie, 2000; Kaufmann, Schneider, 2004; Choong, 2008) — che ambiscono a descrivere sostanzialmente lo stesso aggregato di elementi è indicativo di questa indeterminatezza a livello internazionale.

La questione dell'ardua identificazione delle risorse immateriali nonché il conseguente problema della determinazione del relativo valore, peraltro,

era già stata ampiamente compresa ed esplicitata da eminenti Studiosi delle discipline economico–aziendali, i quali avevano individuato, tra tutti i «beni che non posseggono una consistenza fisica percepibile tramite la presenza di materia» (Amodeo, 1970: 126), quei "beni personali" o "beni interni" o "fattori di potenza economica dell'individuo" in grado di determinare vantaggi differenziali delle organizzazioni pur a parità di patrimonio (Besta, 1922; Zappa, 1950). Sebbene qualificati come elementi favorevoli alla produzione del reddito, difatti, tali beni potevano considerarsi appartenenti al capitale d'impresa solo come «attività eventuali, o contingenti, o condizioni, o immateriali, o immaginarie, o ideali, o intangibili, o attività complementari» (Zappa, 1957: 508). Per di più si sosteneva che mentre alcuni di tali beni potevano essere oggetto di scambio (brevetti, marchi, licenze o diritti di concessione), altri erano rappresentativi di costi finalizzati alla produzione di reddito negli esercizi futuri, rendendosi il relativo valore non scindibile da quello dell'intero complesso aziendale, o comunque non rivelabile per motivi di segretezza (Zappa, 1957; Onida, 1951).

Oggigiorno sussiste un'ampia concordanza sui metodi e percorsi attraverso i quali le aziende che realmente ambiscono a focalizzarsi sulle proprie risorse immateriali possono accrescere quella che è l'essenza stessa delle risorse immateriali nonché, di concerto con le risorse umane, il loro principale input: la *conoscenza*. Privata di una conoscenza adeguata e costantemente aggiornata e rinnovata, infatti, una risorsa immateriale tende a perdere rapidamente di importanza, fino a divenire priva di significato ed utilità (Pozza, 1994; Tartaglia Polcini, 2003; Marasca, 2010). Le organizzazioni economiche che conducono continui processi di produzione, acquisizione, arricchimento e aggiornamento della conoscenza, viceversa, riescono con maggiore facilità a generare gli elementi differenziali che consentono loro di distinguersi in modo unico dalle concorrenti, di acquisire un possibile vantaggio competitivo, di raggiungere superiori livelli nella generazione di valore (Guatri, 1989; Coda, 1999; Donna, Revellino, 2003). Si tratta di elementi che si estrinsecano sia nell'accesso e implementazione delle innovazioni, sia nel contenuto tecnologico e tecnico dei prodotti o nell'efficacia dei processi; ma anche nell'ottimizzazione delle relazioni intrattenute con i vari *stakeholder*, a partire da fornitori e clienti. Non a caso il ruolo della conoscenza è al centro delle *policy* per lo sviluppo economico e competitivo da parte degli Stati nazionali mediante la messa a punto di specifiche strategie definite di *Smart Growth* (WEF, 2015).

Acquisita la posizione baricentrica della conoscenza e la sua indispensabilità per la sopravvivenza e continuità operativa delle organizzazioni, in quanto elemento chiave dei processi di creazione delle risorse immateriali, in tempi più recenti gli studiosi delle discipline aziendali hanno inaugurato un parallelo filone di indagine finalizzato a comprendere come le aziende,

nelle loro eterogeneità dimensionali, tipologiche, settoriali, economiche e giuridiche, possono essere supportate nei soggettivi processi di continuo rinnovamento delle conoscenze di cui dispongono. La specifica area di ricerca che concerne i metodi e i percorsi attraverso i quali un'unità economica può ottimizzare le sue scelte relative alle risorse di conoscenza in termini di modalità di acquisizione, gestione e valorizzazione ha acquisito la denominazione di *knowledge management* (Wiig, 1997; Liebowitz, 1999; Quagli, 2001).

Con riferimento alla operatività aziendale, le richiamate esigenze appaiono destinate a divenire sempre più pressanti in futuro; laddove la rilevanza della tematica cresce in proporzione al peso che le suddette risorse immateriali assumono nel contesto del sistema azienda (Bertini, 1990; Ferrando, 1998; Beretta Zanoni, 2005). In virtù di ciò, può essere assai faticoso e costoso rispondere prontamente, allorché sussiste il rischio di disperdere i propri sforzi in troppe direzioni o di non riuscire a raggiungere una massa critica generatrice di risultati apprezzabili. In tale prospettiva la maggioranza delle aziende necessita di supporti esogeni che ne agevolino i percorsi e gli obiettivi.

Diventa così cruciale, anche per un contesto di localizzazione (Ferreira *et al.*, 2016; Passaro *et al.*, 2017), riuscire a rendere disponibile un ampio spettro di servizi di supporto dell'attività d'impresa, che va dalla consulenza sulle nuove tecnologie digitali a quella direzionale, dalla selezione e formazione delle risorse umane ai sistemi di comunicazione, dalla logistica integrata alla progettazione industriale, dalle consulenze linguistiche e culturali a quelle normative e fiscali. Un aggregato frequentemente definito con l'accezione di *servizi alla produzione di tipo avanzato* e resi disponibili da una categoria di aziende il cui scopo è proprio quello di agevolare i processi di generazione, trasferimento, sviluppo e valorizzazione delle conoscenze a fondamento delle risorse immateriali di cui dispongono o alle quali possono accedere le unità economiche attraverso relazioni *one–to–one* o di *network*. Non incidentalmente tale categoria risulta in forte espansione quantitativa, in termini di addetti e di numerosità aziendale (EMCC, 2006), identificandosi comunemente con l'acronimo di KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*.

Sulla base di tali premesse, il presente contributo ambisce specificamente a delineare, attraverso un percorso logico e deduttivo (Franceschi Ferraris, 1978), il ruolo svolto dai KIBS nel supportare e determinare dei processi di sviluppo delle aziende e della loro capacità competitiva basati sulle risorse immateriali, nonché le principali modalità attraverso le quali ciò avviene; quindi ad individuare la dimensione quantitativa e qualitativa attualmente raggiunta dai KIBS. In tale ottica, il lavoro si articola come segue.

Nel primo capitolo si discute del concetto di risorsa immateriale evidenziandone, in particolare, una classificazione secondo la diffusa prospettiva

del capitale intellettuale. Nel secondo capitolo si descrivono alcune peculiarità delle risorse immateriali per poi soffermarsi sul concetto di risorse invisibili e risorse critiche. Nel terzo capitolo si ricordano i principi di rappresentazione delle risorse immateriali nel bilancio d'esercizio; anche allo scopo di una migliore puntualizzazione dei concetti utilizzati. Nel quarto capitolo è evidenziato il ruolo della conoscenza quale fulcro delle risorse immateriali, ribadendone brevemente l'importanza ai fini della capacità competitiva aziendale, mentre nel quinto capitolo si riportano alcuni caratteri salienti dei processi di gestione della conoscenza. Il sesto capitolo è dedicato segnatamente a discutere dei KIBS, proponendone prima un criterio di identificazione, quindi riportando l'esito di un'indagine bibliometrica attestante il crescente interesse verso tale tematica da parte degli studiosi. Sono, infine, esposti e analizzati i dati quantitativi sui trend di espansione dei KIBS in Italia. Seguono alcune considerazioni conclusive.

Capitolo I

Le risorse immateriali per la creazione di valore

1.1. La focalizzazione sulle risorse immateriali

Pur essendo stata affrontata in modo sistematico solo dagli anni '90, la tematica delle risorse immateriali è già stata approfondita in molteplici direzioni; a partire dall'individuazione dei fattori ritenuti cruciali ai fini della comprensione dell'eterogeneo aggregato che identifica le risorse immateriali per arrivare alla determinazione del suo potenziale nell'ottenimento delle performance aziendali. Sono stati, altresì, ampiamente esplorati i processi e le modalità attraverso i quali le cosiddette risorse intangibili possono consentire alle aziende un proficuo posizionamento di mercato e il perseguimento delle condizioni di sviluppo per il lungo termine.

Gli avanzamenti negli studi hanno anche messo in risalto aspetti inediti nella potenzialità delle risorse immateriali di contribuire alla generazione del valore aziendale (ad es. Edvinsson, Malone, 1997; Sveiby, 1997; Donna, Revellino, 2003; Rullani, 2010). Non a caso, attualmente, sussiste un'ampia concordanza sul rilievo acquisito da tali risorse nel perseguimento delle condizioni di economicità delle unità produttive, sottolineando l'importanza, per un'organizzazione economica, di poter accedere e disporre di un consistente "patrimonio di intangibili", la cui rilevanza strategica può essere pari o superiore al complesso delle risorse materiali (Prahalad, Hamel, 1990; Stewart, 1997; Pfeffer, 2004; Airoldi *et al.*, 2005).

Si tratta di un cambiamento sostanziale rispetto alla prospettiva che un tempo voleva la competitività aziendale affidata essenzialmente alla destrezza della proprietà nel procacciarsi ingenti capitali fisici e finanziari. Al riguardo è sintomatico l'abbandono della visione "residualista" delle risorse immateriali, non più inquadrate quale indistinta categoria degli "altri" fattori produttivi dell'organizzazione privi del requisito della fisicità e per di più, a differenza di quelli economici e finanziari, difficili da contabilizzare e quantificare monetariamente.

Queste constatazioni, ovviamente, non sottendono disconoscere l'importanza delle risorse materiali per il successo di un'unità economica, né sminuire i meriti dei tanti studi che in tempi lontani hanno enfatizzato il

rilievo delle risorse immateriali; piuttosto sottolineare il ruolo critico acquisito da queste ultime nell'ambito dei processi aziendali. La possibilità di un'organizzazione di raggiungere un posizionamento ottimale sul mercato, vale a dire, dipende sempre meno dalla disponibilità di ingenti capitali finanziari e strumentali; piuttosto dal consenso che ha saputo raccogliere o dalla reputazione che è riuscita a costruirsi. Analogamente l'accesso alle innovazioni tende a svincolarsi dall'ampiezza della funzione Ricerca & Sviluppo (R&S) rispetto all'insieme di relazioni stabili con clienti e fornitori. Ancora, la variabile costo di produzione *tout court* perde di importanza rispetto al contenuto immateriale incorporato in un bene o servizio (rappresentato, ad esempio, dall'immagine del marchio o del suo bagaglio di *know–how* tecnologico). Elemento, quest'ultimo, sempre più imprescindibile nelle rimarcate possibilità di creare valore e fronteggiare una concorrenza internazionale destinata ad aumentare in estensione, intensità e aggressività.

D'altronde a essere mutata è la stessa concezione di risorsa immateriale quale elemento patrimoniale aziendale basato sulle informazioni o che le incorpora (Itami, 1987). Come si avrà modo di spiegare (cap. IV), sia che ci si riferisca a informazioni acquisite tramite l'interscambio con l'ambiente, sia possedute dall'organizzazione al suo interno o generate dall'impresa stessa, da alcuni anni si sottolinea che il problema fondamentale di un'azienda nei confronti delle risorse immateriali non risiede nella quantità di *dati* a cui si riesce ad accedere; tantomeno nella disponibilità di *informazioni tout court*. Tanto i dati quanto le informazioni sono di per sé di scarsa utilità per un'azienda se non raccordati alle finalità conseguenti al suo *orientamento strategico di fondo*; vale a dire all'insieme di valori, idee–guida e atteggiamenti che definiscono l'*identità*, effettiva o ricercata, dell'impresa e che riguardano *cosa* vuole fare (campo d'attività, orizzonte…), *perché* (fini e obiettivi di fondo) e *come* (filosofia organizzativa e gestionale) (Coda, 1988).

La differenza basilare è che mentre i dati e le informazioni possono essere elaborati anche con l'ausilio di strumentazioni e sistemi informativi, le conoscenze richiedono un'attiva e consapevole partecipazione del sistema delle risorse umane endogene di un'organizzazione o che ruota attorno ad essa (Quagli, 1995; Alvino, 2000; Morris *et al.*, 2017), che si estrinseca in capacità d'azione efficace rispetto agli scopi aziendali (Huber, 1991; Nonaka, Takeuchi, 1995). L'aspetto prominente è, quindi, il rapporto tra le informazioni e i dati con il fattore umano; nello specifico la capacità di quest'ultimo di trasformarle in conoscenze utili e funzionali alle esigenze di progresso e sviluppo dell'organizzazione (Nonaka, Takeuchi, 1995; Molloy, Barney, 2015).

1.2. Le difficoltà di inquadramento

Si è ricordato come quantunque lo studio delle risorse immateriali quale filone autonomo di indagine scientifica sia relativamente recente, esso ha raccolto il crescente interesse di studiosi di più discipline. Una situazione certamente positiva, ma che forse ha contribuito a far sì che, ancora oggi, manchi un inquadramento condiviso e unitario su cosa debba intendersi con tale termine; così come una precisa tassonomia delle risorse (o servizi o beni o fattori che dir si voglia) produttive da far rientrare effettivamente in tale definizione. Tanto più che la letteratura non ha ancora chiaramente delimitato cosa contribuisca a qualificare una risorsa come non tangibile o non materiale.

Tale limite giustifica il ricorso a etichette e denominazioni dissimili che pur intendono sostanzialmente far riferimento alla stessa vasta gamma di risorse, proprietà e attributi: *intangible asset*, *intangible resource*, *immaterial value* nell'ambito contabile; *knowledge asset* nelle discipline economiche; *intellectual capital*, *intellectual property* o *intellectual knowledge* negli studi di management e legge (Lev, 2004). Al contrario, non è raro l'utilizzo di uno stesso termine per indicare degli aggregati concettualmente diversi. Ad esempio il termine *intangibles*, solitamente impiegato a livello internazionale dai paesi che adottano il sistema di contabilità di matrice anglosassone (Choong, 2008) e quello di *beni immateriali*, che pur ha un preciso significato nel bilancio d'esercizio, sono spesso usati come concetti equivalenti o sostitutivi di risorse immateriali, pur non indicando, come più precisamente spiegato nel paragrafo 3.3, lo stesso oggetto.

Secondo alcuni studiosi (Lev, 2001; Kaufmann, Schneider, 2004), peraltro, potrebbe essere prematura l'aspettativa di giungere ad definizione univoca e condivisa di risorse immateriali, giacché molto della loro natura è ancora sconosciuta; mentre un sistematico e strutturato approfondimento del tema si è sviluppato solo in tempi relativamente recenti. In linea generale, di conseguenza, ricorrere all'utilizzo di sinonimi per definire il complesso delle risorse immateriali non necessariamente implica commettere un errore (Lev, 2004). Sebbene autorevolissima, tale posizione sembra poter valere solo in prima approssimazione, per il semplice fatto di riferirsi ad attività senza consistenza fisica di tipo non monetario finalizzate alla produzione di beni o servizi o per altri scopi funzionali all'azienda (IASB, 2004).

Viceversa, il rischio è di ingenerare incongruenze e confusioni concettuali; tanto con riguardo al riconoscimento delle tipologie di risorse immateriali ritenute cruciali ai fini della competitività delle imprese, quanto e specialmente dei metodi di valutazione del patrimonio di risorse immateriali in possesso o a diposizione di un'azienda. Un'inesatta quantificazione di tali risorse è sempre meno sostenibile, potendo incidere sulla

disclosure, quindi sulla veridicità dell'informativa di bilancio tradotta nelle quantità contabili. Vale a dire nella capacità di tale trumento di rappresentare o sintetizzare adeguatamente i parametri che influiscono sul valore di mercato dell'unità economica (*value relevance*); con ovvi risvolti sulle scelte di investimento e di accesso ai fattori della produzione (Lev, Sougiannis, 1996; Cañibano *et al.*, 2000; Bhatt, 2001; Cinquini *et al.*, 2012; Castilla–Polo, Gallardo–Vázquez, 2016).

È alquanto intuibile, inoltre, come questa indeterminatezza crei delle discrasie allorché si intendano proporre dei raffronti o dei paralleli tra studi e contributi provenienti da discipline differenti; ma anche tra quelle confinanti. Rischia di divenire pretestuoso persino un confronto tra unità economiche nell'ambito di una stessa disciplina se le unità di misura divergono; a maggior ragione se il raffronto è compiuto a livello internazionale.

Non è un caso se i diversi modelli sviluppati negli anni onde facilitare la misurazione e comparazione delle varie categorie di risorse immateriali tra imprese scontino i limiti suddetti, dimostrandosi spesso troppo qualitativi, ampi, generici o ambigui. Né, abitualmente, riescono a spiegare con sufficiente chiarezza perché determinate attività (o variabili) siano o meno incluse nei rispettivi approcci (Kaufmann, Schneider, 2004; Choong, 2008). La rilevanza del problema cresce in proporzione al peso che le suddette risorse immateriali assumono nel contesto dell'impresa oggetto di indagine. Per questi motivi, in coerenza con la terminologia aziendale nazionale, in questo contributo si utilizzerà preferibilmente il termine di *risorsa immateriale*, specificando successivamente (cap. III), in scorta ai consolidati orientamenti e alle prassi della letteratura specifica, eventuali differenze da altri termini utilizzati spesso come sinonimi.

Ulteriori difficoltà di inquadramento riguardano segnatamente gli studiosi di contabilità quando si tratta di rappresentare il rilievo e incidenza delle suddette risorse in sede di redazione del bilancio. La crescente attenzione verso la tematica ha fatto emergere con chiarezza, già da alcuni lustri, i limiti dei tradizionali sistemi contabili nel valutare opportunamente gli intangibili allorché, ad esempio, non riuscivano compiutamente a spiegare delle acquisizioni di aziende a prezzi superiori sia al valore contabile sia a quello economico (ad es. Brunetti, 1988; Guatri, 1989; Egginton, 1990).

Come si avrà modo di vedere, in supporto dei redattori dei bilanci vengono una serie di regole, consuetudini e insegnamenti dottrinali, peraltro non del tutto coerenti tra le varie nazioni, che aiutano a superare ma non eliminano del tutto gli ostacoli discendenti dalla condizione di fluidità e magmatismo che caratterizza l'aggregato di riferimento. Tali ostacoli si riverberano, come ovvio, sulla possibilità di arrivare a una rappresentazione il più possibile veritiera e fedele della realtà e delle potenzialità aziendali, come nella determinazione del *fair value* dell'organizzazione o più semplicemente

delle sue performance annuali (cap. III). In tal modo si arriva, dunque, a porre in discussione il basilare principio della fedele rappresentazione del valore di un'impresa (Fiori, 1993; Amaduzzi; 2003, Lev, 2004; Paolone, 2012), nonché ad ostacolare l'individuazione delle leve strategiche sulle quali si basa in un determinato momento la competitività aziendale.

Ad ogni modo, se la difficoltà di identificazione è la prima causa di inadeguato riconoscimento del rilievo nonché di contabilizzazione delle risorse immateriali, in seconda battuta sussiste un problema di natura interpretativa. Essendo le risorse intangibili importanti non di per sé ma in quanto riferite ad un'organizzazione, ne consegue che ogni ragionamento su di esse non può essere slegato dalla concezione della peculiare azienda alla quale si fa riferimento (Marzo, 2014).

In tale ottica, la *resource–based view* (RBV) finora è stato il modello teorico più utilizzato nell'approcciarsi alle risorse intangibili (Reed *et al.*, 2006), pur non essendo specificamente focalizzato su di esse. Altri approcci della teoria dell'impresa non considerano tale aspetto oppure vi hanno dedicato una limitata attenzione. Nella *teoria dell'agenzia* (Jensen, Meckling, 1976), le risorse intangibili sono considerate a livello individuale, incorporate nei singoli contratti, mentre nella *teoria dei costi di transazione* (Williamson, 1975), sostanzialmente statica, le risorse intangibili non sono specificamente trattate ma sembrano essere preesistenti all'azienda; in ciò contrastando con la loro stessa natura di risorse che tendono ad acquisire valore nel tempo. Nell'approccio delle *dynamic–capabilities* (Teece, *et al.*, 1997) sussiste una più consona considerazione delle risorse intangibili rispetto alle tangibili. Tale attenzione si sostanzia in un focus sul *learning* nonché sull'*organisational knowledge* che si sostanzia come più elevata rispetto alla mera sommatoria degli apporti individuali. Ad ogni modo, in ogni teoria affiora una difficoltà di accertamento e separabilità delle singole risorse, in quanto di per sé ampiamente interrelate e derivanti sostanzialmente da processi interni all'azienda, quindi di attribuzione di un *fair value* (Marzo, 2014).

1.3. *Intangibles* e risorse immateriali

Non esistendo ancora una definizione univoca e accettata di risorsa immateriale aziendale, ragionevolmente un condivisibile approccio alla comprensione dell'aggregato dovrebbe partire dalla definizione di risorsa (*resource*) o di attività (*asset*). Appare paradossale, difatti, che nella recente fase definita della *knowledge–based economy*, «in which the basic economic resource is no longer capital, or natural resources, or labour, but is and will be knowledge» (Drucker, 1993: 7), gli studiosi concordino nel ritenere che le risorse immateriali includano o coincidano con le principali *critical resource* o *value driver*

dell'impresa (par. 2.2), ma gran parte delle imprese trovi difficile già definire chiaramente ciò che costituisce un *asset* immateriale (Brooking, 1996; Marr, 2007). Ragione che spiega il perché del generico ricorso al termine *intangibles*; almeno a livello internazionale.

È anche a causa di tale rimarcata lacuna se, nelle interpretazioni concettuali, emerge la presenza di esemplificazioni eccessive, di zone d'ombra e di sovrapposizioni; specialmente da parte di studiosi estranei alle discipline economiche e manageriali. Molti di questi ultimi, ad esempio, si limitano a sostenere una concezione "differenziale" delle risorse immateriali, inquadrandole come la discrepanza di valore dell'impresa nella prospettiva di mercato e in quella contabile (*market vs book value*). In tale ottica le risorse immateriali sono proprio quelle che consentono all'azienda di trasformare le risorse produttive tangibili in attività a valore aggiunto; in tal modo giustificando l'eventuale insorgenza di un divario tra il valore dell'impresa nella prospettiva di mercato e in quella contabile (Lev, Sougiannis, 1996).

Ne discende che il valore azionario, laddove presente, enuclea tanto una componente tangibile (il valore di bilancio) quanto una componente immateriale. Se il valore contabile è dato dalla sommatoria di quello monetario e delle risorse tangibili, al crescere della componente immateriale anche il rapporto tra valore di mercato e quello contabile (*market–to–book ratio*) sarà più elevato dell'unità; indicando un maggior grado di *knowledge–intensity* dell'azienda (Quagli, 1995b; Brennan, Connell, 2000).

La rimarcata discrepanza (*reporting gap*) tra capitale di funzionamento da bilancio (patrimonio netto contabile) e valore del *capitale economico* (o valore economico del capitale) computato con metodo reddituale è anche espressione contabile dell'*avviamento* dell'azienda. Il *goodwill*, di conseguenza, tenderebbe a coincidere con le risorse immateriali; un'accezione che può essere accolta solo con una certa approssimazione, laddove si considera che la visione "patrimonialista" dell'avviamento è in antitesi con quella degli studiosi che ritengono che l'avviamento possa avere un valore autonomo (ad es. Guatri, 1989; Johnson, Tearney, 1993). D'altronde, contabilmente, l'avviamento ha una qualificazione molto ampia il cui significato non è mai stato spiegato esaustivamente (Choong, 2008). Alla stregua di un "contenitore", pertanto, si è soliti far rientrare sotto tale etichetta elementi intangibili non altrimenti distinguibili e separabili dal resto delle attività economiche aziendali che si ha difficoltà a quantificare come *asset* dal momento che non sono necessariamente la diretta conseguenza di investimenti (costi sostenuti) (Dematté, 1997; Laghi, 2005). Tra essi, ad esempio, il grado di consenso e legittimazione aziendale (Ferrando, 1998).

Le discipline contabili e manageriali, dunque, corrono il rischio di arenarsi di fronte alla difficoltà di identificare e classificare adeguatamente tutte le risorse immateriali o intangibili di un'azienda, tra le quali, come accennato

in precedenza, oggi più che mai possono rientrare proprio alcune di quelle cosiddette *critiche* o *chiave*. Si tratta, vale a dire, di quelle risorse dalla cui disponibilità dipende marcatamente il successo di un'impresa sul mercato (par. 2.2). Una via d'uscita, almeno a livello terminologico, è quella proposta dall'*International Accounting Standards Board* (2004), secondo il quale un *intangible asset* è un'attività non monetaria individuabile, priva di forma fisica[1] e funzionale alle esigenze di produzione o per la fornitura di beni o servizi, per l'affitto a terzi o per scopi amministrativi, che sia identificabile, controllata dall'impresa come conseguenza di azioni svolte in passato e dalle quali si prevedono futuri vantaggi economici a beneficio dell'azienda stessa.

In linea con questa interpretazione, l'*International Accounting Standard 38* precisa che un'attività può definirsi *asset* se è separabile dal resto delle altre; vale a dire se è «capable of being separated or divided from the entity and sold, transferred, licensed, rented or exchanged, either individually or together with a related contract, identifiable asset or liability, regardless of whether the entity intends to do so»; oppure se «arises from contractual or other legal rights, regardless of whether those rights are transferable or separable from the entity or from other rights and obligations» (IASB 38: 3). In coerenza con quanto finora esposto, le risorse immateriali o *intangible* includono «any asset belonging to a company or controlled by it, having no physical or financial (in case of financial investment) form, but capable of producing future economic benefits» (Volkov, Garanina, 2008: 6).

Esse, dunque, almeno in prima istanza, rappresentano quelle attività relative all'operatività aziendale in generale, intese come capitalizzazione dei costi sostenuti per acquisire servizi esterni connessi alla costituzione dell'azienda e alle sue successive modifiche. È, altresì, ovvio che le risorse immateriali possono anche originarsi da processi interni di trasformazione in grado di generare benefici futuri (flussi di cassa) (Hall, 1992; Quagli, 1995). Ne deriva che la gamma delle attività che possono essere qualificate come risorse immateriali è alquanto ampia, giacché comprende voci che vanno dai costi sostenuti per la pubblicità (marketing), la formazione, lo *start–up*, la Ricerca & Sviluppo (R&S), le risorse umane e la struttura organizzativa ad altre che fanno riferimento ai benefici che possono derivare da investimenti sul marchio, dai diritti d'autore, dal franchising, da licenze, da diritti di funzionamento, da brevetti e così via[2].

1. Alcuni *intangible asset*, tuttavia, «may be containe in or on a physical substance such as a compact disc (in the case of computer software), legal documentation (in the case of a licence or patent) or film» (IASB 38: 1).

2. In quest'ambito una diffusa tassonomia (Brooking, 1996) distingue quattro categorie di *asset*: *a)* di *mercato* (rappresentativa di marchi, clienti e relativa fidelizzazione, canali di distribuzione, contratti e accordi di licenza, franchising...); *b)* di *proprietà intellettuale* (*know–how*, segreti industriali, copyright, licenze e diritti di brevetto vari, marchi e servizi industriali); *c) basati sulle risorse umane*

Ne consegue che l'avviamento: «recognised in a business combination is an asset representing the future economic benefits arising from other assets acquire in a business combination that are not individually identifie and separately recognised. The future economic benefits may result from synergy between the identifiable assets acquired or from assets that, individually, do not qualify for recognition in the financial statements» (IASB 38: 3).

Una nota e più incisiva definizione qualifica gli *intangibles* come delle «non–physical sources of value (claims to future benefits) generated by innovation (discovery), unique organizational designs, or human resource practices. Intangible often interact with tangible and financial assets to create corporate value and economic growth» (Lev, 2000: 7)[3]. Il perno di questa definizione ruota attorno al concetto di attività innovative in senso schumpeteriano quale variabile strategica aziendale. Un aspetto inedito per i tradizionali modelli di contabilità, laddove lo *sviluppo tecnologico* rappresenta una sfida non solo nel campo della reporting, ma anche in quello del controllo di gestione (Cañibano *et al.*, 2000; Marchi, 2011; Han, Li, 2015).

L'approccio di Lev ha il merito di evidenziare il legame diretto tra risorse intangibili e attività innovative in grado di contraddistinguere l'impresa dalle altre o di mantenerne il differenziale competitivo nel tempo. In virtù di ciò esse dovrebbero essere suscettibili di una valutazione economica indipendente dalla mera sommatoria delle attività dichiarate a bilancio. L'interpretazione rimarca, altresì, il diretto collegamento delle risorse immateriali con la sorgente costituita dall'innovazione (Leitner, 2011; Dumay *et al.*, 2013; Agostini *et al.*, 2017); sorgente la cui essenza, come poc'anzi sottolineato, risiede nella conoscenza, sia che essa sia stata acquistata direttamente all'esterno dell'azienda, sia che essa sia stata generata internamente con appositi processi di raccolta ed elaborazione.

Pur senza anticipare il processo di genesi della conoscenza descritto nel quinto capitolo, si può considerare la nozione di risorsa immateriale così delineata come una definizione ad ampio raggio, comprensiva delle conoscenze acquisite da ciascun individuo inserito nell'ambiente di riferimento, dove matura la cosiddetta *conoscenza organizzativa* propria dell'unità economica di riferimento e in qualche modo svincolata da quella dei suoi singoli

(*expertise* collettiva, capacità creativa nella risoluzione dei problemi, leadership, abilità imprenditoriali e manageriali degli individui dell'organizzazione, ma anche i dati psicometrici, indicatori sulle reazioni degli individui in determinate situazioni...); *d) infrastrutturali*, quali le tecnologie, metodologie e processi che supportano il funzionamento delle organizzazioni, la cultura, metodologie per la valutazione dei rischi, la struttura finanziaria, i database sul mercato e sui clienti.

3. Lev identifica tre gruppi di risorse intangibili in relazione del rapporto con la loro sorgente generatrice: *innovazioni* fonte inesauribile di spunto per la nascita di nuove risorse intangibili; *pratiche organizzative* che stimolano la creazione di nuove risorse intangibili; *risorse umane* legate alla formazione di nuove risorse intangibili allorché adeguatamente incentivate e motivate.

appartenenti (Huber, 1991). Essa include sia i flussi informativi che entrano ed escono dall'impresa, circolano tra i suoi dipendenti e *share/stakeholder* e delineano indirizzi finalizzati a guidare comportamenti e scelte aziendali (Davenport, Prusak, 1998; Bhatt, 2001), sia le influenze e gli stimoli sulle abilità e capacità dei dipendenti — *competenze* — nello svolgere la propria attività operativa nel quadro di un'organizzazione, intenzione e raggiungimento di un obiettivo condiviso (Barney, 1986; Prahalad, Hamel, 1990). Tali flussi sono, altresì, in grado di generare conoscenze addizionali utilizzate da altri appartenenti all'azienda nei processi produttivi, nonché di condizionare la fiducia riposta nell'azienda da parte dei clienti, fornitori e altri interlocutori (Lundvall, Johnson, 1994; Petti, 2007; Grimaldi *et al.*, 2016).

1.4. Il capitale intellettuale

Tra le numerose chiavi interpretative dell'insieme delle risorse immateriali o *intangibles* che dir si voglia susseguitesi nel corso degli ultimi venticinque anni, una tra le preponderanti è quella che vuole tali risorse scomponibili in tre categorie principali — *capitale umano*, *capitale organizzativo* e *capitale relazionale* —. In parallelo all'evoluzione dei contesti produttivi, tale classificazione aspira a rappresentare le risorse intangibili aziendali dal versante dell'insieme delle conoscenze utilizzate dal personale dell'organizzazione per assicurare all'impresa il perseguimento di competenze distintive e quindi del possibile successivo vantaggio competitivo (Pfeffer, 1994; Corno *et al.*, 1999; Mouritsen *et al.*, 2002; Dumay, Cai, 2014)[4].

Il ricorso alla parola "capitale" tenta di dare una veste più familiare al complesso di conoscenze e competenze racchiuso o sotteso nei tre denominati aggregati richiamando il concetto di ricchezza quale elemento patrimoniale avvinto all'esistenza stessa dell'impresa[5]. Al contempo tale termine attesta in modo inequivocabile il rilievo che le conoscenze hanno assunto nella determinazione delle future prospettive aziendali. Ne è

4. Per *competenza distintiva* (*core factor*) si intendono i modi unici in cui l'impresa riesce a combinare e utilizzare gruppi di risorse tali da poter generare dei *vantaggi competitivi* durevoli, difendibili e sostenibili, che consentono all'unità economica di generare valore per il cliente, di creare prodotti differenziati non prontamente imitabili, ottenere risultati nel tempo e nello spazio (ad es. accesso rapido a nuovi mercati e a consumatori evoluti) (Prahalad, Hamel, 1990). Per *vantaggio competitivo* si fa riferimento a quegli elementi, quali l'accesso privilegiato al mercato o ai fattori produttivi (monopolio), reputazione, avviamento, know–how, efficienza produttiva/gestionale/organizzativa o qualche tipo di "economia", che nello svolgimento di attività strategicamente rilevanti consentono ad un'azienda di riuscire a produrre un bene in modo più economico o efficiente della concorrenza o di differenziarlo almeno parzialmente (Porter, 1987).

5. «A stock of wealth existing at an instant of time is called capital. A flow of services through a period of time is calle income» (Fisher, 1906: 52).

una conferma emblematica il fatto che la ricomposizione unitaria dei tre aggregati è etichettata quale *capitale intellettuale*, ad indicare il patrimonio di conoscenze, competenze e relazioni generato e utilizzato dalle imprese che ne supporta l'operatività, la strategia e la creazione di valore (Edvinsson, Malone, 1997; Bontis, 1998; Bhatt, 2001). Un sapere che scaturisce anzitutto dalle doti intellettuali incardinate negli appartenenti all'unità economica, ma che con tempi e modi opportuni entrano in possesso di tutta l'organizzazione, fino a divenirne una proprietà; talvolta sancita anche da riconoscimenti giuridici. In una parola, tali doti entrano a far parte del corpo di risorse dell'unità economica da utilizzare nel perseguimento dei propri obiettivi (Corno, 1997; Brennan, Connell, 2000). L'utilizzo della parola capitale, ad ogni modo, non deve far pensare ci si riferisca a concetti statici, di *stock*, poiché per sua natura la conoscenza è dinamica; rappresenta un flusso e non si presta a rimanere inalterata[6].

La prima categoria del capitale intellettuale, il *capitale umano*, «uno dei più importanti elementi in cui si esprimono i connotati sistemici dell'azienda» (Zanda, Lacchini, 1989: 306), fa esplicito riferimento all'insieme di conoscenze, competenze e motivazioni possedute dai membri di un'organizzazione: lo *employee know–how* (Hall, 1993). Tali attributi individuali, in senso lato assimilabili ai *personal traits* secondo una prospettiva imprenditoriale, non sono di proprietà aziendale, ma a disposizione dell'organizzazione finché l'individuo che ne è latore apparterrà alla stessa (Alvino, 2000; Chatzkel, 2000). Va da sé che tale insieme è soggetto a processi di miglioramento a cura dell'individuo e su sollecitazione dell'azienda qualora volesse porre in essere programmi di aggiornamento, training o sviluppo delle competenze. L'individuo apprende, quindi, in virtù di un ottimale modello organizzativo e trasferisce, spesso tacitamente (Van Krogh *et al.*, 2000), le conoscenza all'organizzazione stessa (cap. IV). Successivamente, la conoscenza è solitamente codificata e raccolta in appositi strumenti di espressione, incorporandosi o interiorizzandosi in un altro operatore dell'azienda addetto al suo utilizzo.

Affinché l'unità economica apprenda non basta che i singoli individui apprendano, ma è necessario che la conoscenza individuale sia trasferita dagli appartenenti all'organizzazione e da questa incorporata; anche per impedire che il turnover del personale si trasformi in un depauperamento delle competenze organizzative (Buttiglion, 1996; Morris *et al.*, 2017). È compito del sistema del management, fattore determinante del sistema azienda (Bertini, 1990), invogliare i dipendenti ad accrescere il soggettivo

6. Ricorrendo ad una nota definizione (Davenport, Prusak, 2000: 6–7), per *conoscenza* si intende «una combinazione fluida di esperienza, valori, informazioni contestuali e competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni... Nelle organizzazioni la conoscenza risulta legata non solo ai documenti, ma anche alle procedure e ai processi organizzativi, alle pratiche e alle norme».