

L'angolo della
cultura economica



L'insolito, interessante dialogo tra un aziendalista e un ingegnere

Conoscenza e capitale intangibile valori chiave per la competizione



Renato Camodeca



Giovanni Guida

Camodeca. Il capitale intangibile, e nello specifico il valore della conoscenza aziendale, costituiscono da sempre uno snodo critico nel contesto dell'informativa di bilancio oltre che nell'ambito delle metodologie di valutazione del capitale economico delle imprese; tali tematiche, inoltre, presentano indubbi contenuti interdisciplinari, in sintesi riconducibili all'economia aziendale, al diritto e - *last but not least* - all'ingegneria della conoscenza. Su questi argomenti ci siamo confrontati in molteplici occasioni, anche

di Renato Camodeca e Giovanni Guida

pubbliche: forse, quindi, per procedere in modo ordinato, è utile iniziare questo dialogo focalizzando l'attenzione sul concetto di capitale intangibile; nella tua prospettiva, dunque, che cos'è un *bene intangibile*?

Guida. Un bene intangibile è uno strumento che l'azienda utilizza nella propria attività d'impresa, ma che, diversamente da un impianto o da una macchina utensile, non genera valore in modo immediato,

contribuendo direttamente al processo produttivo. Per focalizzare le idee consideriamo un semplice esempio, di comprensione immediata: il marchio di un prodotto. Se è vero che il mercato è generalmente disposto a pagare di più per un prodotto con un certo marchio rispetto ad un prodotto del tutto analogo ma con un altro marchio o senza alcun marchio, è evidente che il marchio ha un valore. Più precisamente, ha la capacità di produrre valore, ben rappresentato dal sovrapprezzo che si paga rispetto ad un prodotto sen-

za marchio. Un marchio è un segno distintivo applicato su un prodotto o sulla sua confezione: ha quindi una chiara consistenza fisica, ma non è da questa che dipende il suo valore. La sua capacità di produrre utile deriva dal messaggio che quel segno è in grado di trasmettere ai potenziali acquirenti: qualità, moda, successo. Un marchio veicola quindi indirettamente e attraverso processi complessi, *conoscenza* sul prodotto e sull'azienda che lo produce: è questa, in ultima analisi, la radice profonda del suo valore.

Analogamente potremmo dire di un brevetto. Un brevetto è un documento che descrive un ritrovato tecnico in grado di risolvere un problema la cui soluzione ha un valore economico. Anche in questo caso il valore non sta certo nella consistenza fisica, ma nel contenuto di conoscenza. È la *conoscenza* che un brevetto contiene che, correttamente compresa e applicata, permette di realizzare prodotti o servizi con un elevato valore competitivo nel mercato.

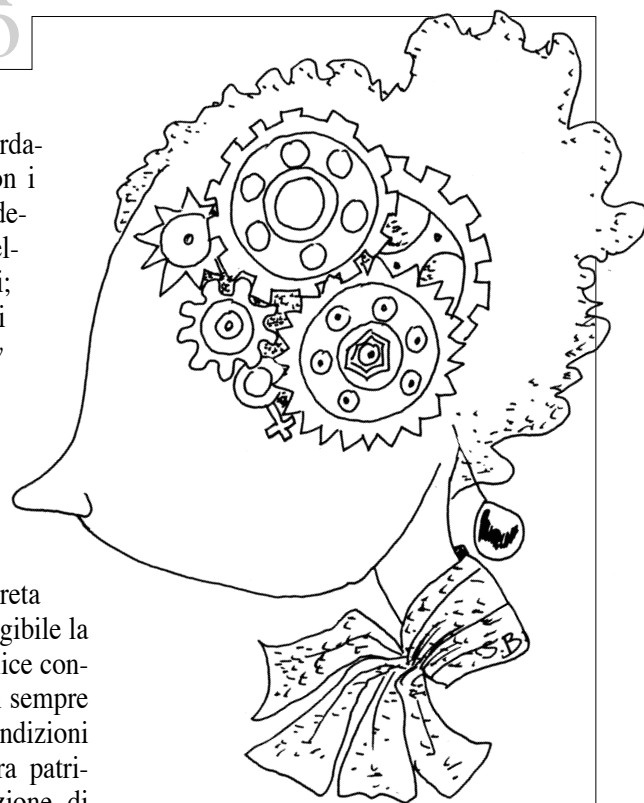
Sono solo un paio di esempi, ma possono fornire una prima intuizione del concetto di intangibile. Lascio ora all'azionalista il compito di dare una definizione più rigorosa.

Camodeca. In prospettiva economico-aziendale potremmo dire che si riconosce un *bene intangibile* quando si riscontrano tre ben definite caratteristiche: l'utilità economica differita nel tempo, la misurabilità e l'autonoma trasferibilità; si tratta, nel linguaggio dell'economista aziendale, di un bene *intangibile specifico*, cioè identificabile, valorizzabile - nel sistema del bilancio o nel contesto delle stime di capitale economico -, infine autonomamente trasferibile a terzi, sia pure a certe condizioni e non di rado unitamente ad altri beni materiali e immateriali. Gli intangibili specifici, pertanto, riguardano tipicamente le aree del *marketing* e della *tecnologia*: nel

primo caso possiamo ricordare i marchi, le relazioni con i clienti, le reti di vendita, il design dei prodotti e anche delle confezioni in alcuni casi; nel secondo caso, invece, si fa riferimento al *know how* tecnico-produttivo, ai progetti di *R&D*, nonché - più in generale - ai brevetti e alla proprietà intellettuale in campo industriale.

La misura più rapida e concreta del valore del capitale intangibile la si può apprezzare nel semplice confronto - oggi purtroppo non sempre rappresentativo date le condizioni generali dell'economia - fra patrimonio netto e capitalizzazione di Borsa, con un differenziale che - se certamente si può attribuire alle capacità di reddito dell'impresa stessa (*goodwill*) ciò non di meno si può ascrivere anche - soprattutto in alcuni casi - alla presenza di intangibili specifici che qualificano e giustificano il valore che il mercato attribuisce, in un dato momento e in determinate circostanze appunto, all'impresa in questo caso quotata.

Guida. Certamente hai chiarito la questione in modo preciso. Ma, senza contraddirti, vorrei mettere in evidenza che la tua definizione, ineccepibile da un punto di vista contabile, non include tutti quei beni intangibili, quelle conoscenze, che un'impresa utilizza per produrre e per competere nel mercato. Innanzi tutto, ci sono i progetti sviluppati nel passato, i manuali operativi, le norme interne, le offerte commerciali, i metodi di lavoro, le regole di configurazione dei prodotti, i listini e molti altri documenti che racchiudono un prezioso patrimonio aziendale. Questo complesso di *conoscenze esplicite* - esplicite in quanto scritte, documentate, codificate in un specifico linguaggio - costituisce una risorsa rilevante per la gestione



dell'azienda. Anche il software applicativo è un'importata contenitore di conoscenze, dai sistemi per la gestione contabile e amministrativa, per il supporto alla progettazione o per la pianificazione della produzione, ai moderni ERP che integrano in un'unica piattaforma una molteplicità di funzioni avanzate. In secondo luogo, una componente importante del patrimonio di conoscenza di un'azienda sta solo nella testa - e volte nelle mani - delle persone. Tecnicamente la chiamiamo *conoscenza implicita*, perché non è mai stata esplicitata, raccontata o scritta in nessun linguaggio: le persone "sanno" ma non hanno mai documentato ciò che sanno, "fanno" ma non hanno mai spiegato come fanno. Il loro sapere è strettamente individuale, ma questa conoscenza è spesso il bene più prezioso che un'azienda possiede. L'imprenditore a volte non se ne rende conto, ma lo impara molto rapidamente quando una persona chiave è assente per un periodo, si dimette o, semplicemente, va in pensione. La conoscenza implicita è generalmente la più ricca di *conoscenza esclusiva* o *distintiva*,

di quella conoscenza cioè che fa la differenza fra un'azienda e i suoi concorrenti. In effetti, se ci si riflette attentamente, è solo la conoscenza distintiva che ha un reale valore competitivo; la *conoscenza comune*, che si legge nei libri, viene insegnata nelle scuole o si trova gratuitamente nel *web*, è certamente utile e spesso indispensabile per produrre, ma essendo, almeno in teoria, a disposizione di tutti, ha uno scarso valore differenziale.

Purtroppo, l'azienda non è proprietaria della conoscenza implicita: ne ha solo una disponibilità limitata; limitata dalla presenza in azienda del dipendente che la possiede e dalla sua volontà di collaborare attivamente per il successo dell'impresa. Tale disponibilità è solo in parte controllabile dall'azienda e, in alcuni casi, non lo è per nulla. Se una persona decide di dimettersi o arriva il momento della pensione, non c'è alcuna possibilità di trattenere in azienda le sue conoscenze. Se, pur possedendo molte conoscenze importanti, non le usa o ne usa solo una parte, il suo contributo ai risultati aziendali risul-

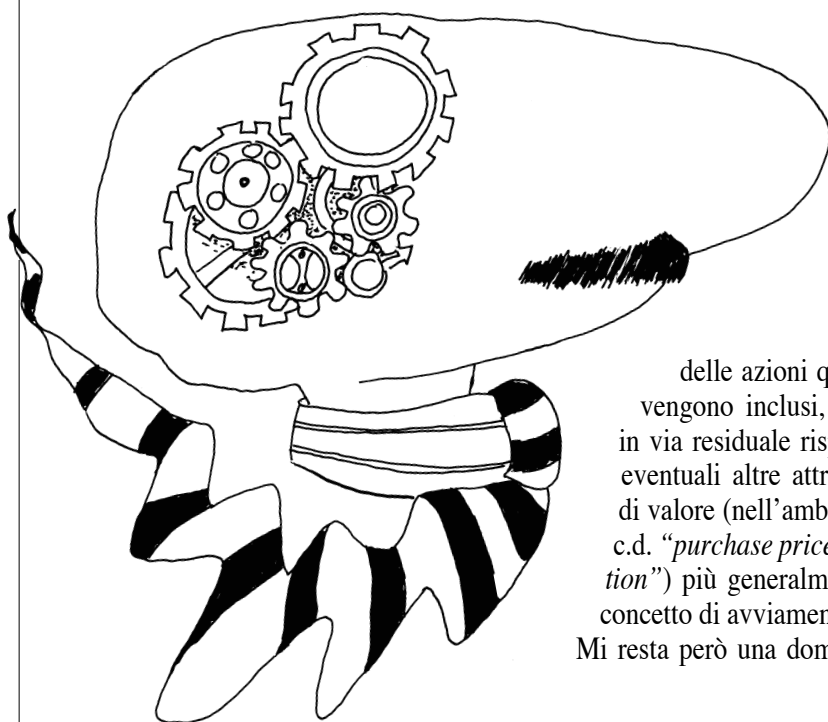
ta al di sotto di quello che potrebbe essere (problema ben conosciuto in letteratura come *knowing-doing gap*). Anche le conoscenze implicite, che rappresentano in molti casi la radice più profonda dei risultati che l'azienda realizza e della posizione che riesce a mantenere nel contesto competitivo, sono, a mio avviso, una componente importante - e certamente intangibile - del suo *capitale economico*.

Camodeca. Condivido le tue considerazioni, tu richiami infatti non solo gli intangibili specifici, che presentano cioè le caratteristiche di identificabilità, di misurabilità e di autonoma trasferibilità: non si esaurisce qui, in effetti, il capitale intangibile dell'impresa. Basti pensare, in proposito, al personale e al sistema organizzativo nel suo complesso: non c'è dubbio, infatti, che questi possano configurarsi, in certe imprese e in certe circostanze, quali beni intangibili; non rappresentano tuttavia beni intangibili specifici poiché privi dei connotati sopra citati. Tali valori sovente emergono in operazioni di fusione e acquisizione o sono incorporati nei prezzi

fondo: una volta chiarito che cosa siano i beni intangibili, e compreso che relazioni presentino con l'azienda e con il suo patrimonio, come si pone - e come si analizza - il "problema della conoscenza" nei processi aziendali?

Guida. La risposta è, almeno in linea di principio, molto semplice: dal mio punto di vista, occuparsi della conoscenza in azienda ha tre obiettivi: sfruttare efficacemente la conoscenza che si possiede, conservarla, e crearne continuamente di nuova. Qualche esempio può aiutare a comprendere meglio questa affermazione che, altrimenti, potrebbe suonare come una vuota dichiarazione di principi.

Partendo dal problema dello sfruttamento operativo della conoscenza, è opportuno osservare, innanzi tutto, che la conoscenza che un'azienda possiede non sempre si trova nelle migliori condizioni per essere utilizzata efficacemente. Spesso la conoscenza, pur essendo nella disponibilità dell'impresa, non si trova al posto giusto, nel momento giusto e nel modo giusto. Significativo è il caso di un'azienda manifatturiera, operante nel settore della produzione di sistemi automatizzati di assemblaggio, che, con un impegno organizzativo e finanziario notevole, ha ordinatamente archiviato, in formato digitale, tutti i progetti sviluppati in oltre dieci anni di attività con lo scopo di riusarli nel caso i clienti richiedano nuovamente progetti identici o simili a quelli realizzati nel passato. Si tratta di migliaia di disegni, di note tecniche e di calcoli, che rappresentano un autentico patrimonio di conoscenza. Tuttavia, il livello di utilizzo di questa risorsa risulta essere basso, in quanto l'accesso alle informazioni contenute nell'archivio avviene solo conoscendo il numero di commessa e non esiste alcuno strumento di ricerca che, partendo dalle caratteristiche di un nuovo progetto, sia in grado di



delle azioni quotate e vengono inclusi, almeno in via residuale rispetto ad eventuali altre attribuzioni di valore (nell'ambito della c.d. "*purchase price allocation*") più generalmente nel concetto di avviamento.

Mi resta però una domanda di

rintracciare i progetti simili realizzati nel passato. La conoscenza c'è, ma non può essere sfruttata in modo efficace. La storia insegna che non basta costruire archivi: il valore della conoscenza dipende certamente dai suoi contenuti ma anche, e forse ancor più, dalle modalità con le quali può essere utilizzata.

Passando al problema della conservazione della conoscenza, un caso è sufficiente per dimostrarne l'importanza. In una affermata azienda meccanica operante nel settore della pressofusione, il progetto degli stampi era, fino ad alcuni anni fa, totalmente affidato a due tecnici che, sulla base di una vasta esperienza personale, erano in grado di svolgere questo compito complesso non solo con piena soddisfazione dei clienti e del reparto stampaggio, ma in anche in tempi particolarmente contenuti. Per motivi di diversa natura, entrambi si sono dimessi nell'arco di pochi mesi. Da allora l'azienda, dopo alcuni tentativi falliti di sostituire i due progettisti, ricorre per la progettazione degli stampi a fornitori esterni, che, oltre a rappresentare un costo non indifferente, non sono grado di fornire un risultato della medesima qualità dei progettisti interni, con una minore soddisfazione dei clienti e un aggravio di attività per il reparto stampaggio.

Infine, venendo al tema della creazione di nuova conoscenza, è importante osservare che - come sottolineano I. Nonaka e H. Takeuchi nel loro volume *The Knowledge-Creating Company* del 1995 - la capacità di produrre continuamente nuova conoscenza è fondamentale per sostenere la dinamica dell'innovazione. La conoscenza distintiva, che è all'origine della differenza competitiva con la concorrenza e permette ad un'azienda di eccellere, è infatti soprattutto quella prodotta internamente. La creazione di nuova conoscenza non è solo la grande idea o

l'invenzione straordinaria, ma sono anche - e forse soprattutto - le piccole migliorie, le soluzioni apparentemente banali, i rimedi empirici che quotidianamente ogni azienda sviluppa e applica, ma che assai spesso restano confinati nella testa di una sola persona e, quindi, non diventano patrimonio dell'azienda o, addirittura, vengono definitivamente perduti solo pochi attimi dopo che sono stati prodotti. Significativo è il caso di un'azienda operante nel settore della verniciatura, che, in un dato momento della sua storia, decide di migliorare i processi di lavoro standard, ritenuti obsoleti. Nel corso dell'analisi emerge un fatto sorprendente: nonostante la reale obsolescenza dei processi standard, la qualità dei risultati e la soddisfazione dei clienti sono elevate, grazie alla capacità dei responsabili di processo di adattare di volta in volta i processi alle caratteristiche del prodotto, alla tipologia delle vernici impiegate e ai requisiti del cliente. L'azienda decide quindi di raccogliere in modo sistematico le conoscenze dei responsabili di processo, di integrarle e di definire nuove *best practice* aziendali. Purtroppo questo non risulta possibile: i responsabili non sono in grado di esplicitare le loro conoscenze e, nemmeno rielaborando casi passati risolti con successo, riescono a ricostruire precisamente le soluzioni adottate e le condizioni per la loro corretta applicazione. Tante conoscenze di valore sono ormai irrecuperabili.

I tre casi brevemente illustrati dimostrano che la conoscenza, se vogliamo che sia concretamente in grado di generare valore per l'azienda, deve essere gestita e che gestire la conoscenza non è facile. Questo è il punto: senza una gestione mirata la conoscenza non è efficace, è ad alto rischio di perdita, non cresce nel tempo. Una conoscenza non gestita non produce utili e, spesso, è alla ra-

dice di gravi disfunzioni nell'attività d'impresa.

Gestire la conoscenza è un compito articolato che include diverse prospettive: migliorare le condizioni di utilizzo e favorire lo sfruttamento operativo, rendere per quanto possibile la conoscenza proprietà reale dell'azienda trasformando gradualmente le conoscenze implicite delle persone in conoscenze esplicite, supportare la condivisione delle conoscenze fra esperti e meno esperti, tutelare il possesso e la segretezza delle conoscenze distintive, attuare una regolare manutenzione per evitare che l'obsolescenza causi una perdita di valore, mettere in atto azioni specifiche perché l'azienda produca costantemente nuova conoscenza necessaria per supportare la competizione. Gestire la conoscenza richiede dunque un investimento progressivo, un processo di costruzione incrementale di una componente fondamentale del capitale intangibile dell'azienda.

Camodeca. Questo investimento progressivo, questo processo di costruzione incrementale di una componente fondamentale del capitale intangibile dell'azienda, come sai, non sempre trova nei bilanci adeguata e idonea rappresentazione. Potrebbe trovarla - in casi specifici, e nel contesto dei bilanci redatti con i principi internazionali *Ias-Ifrs* - relativamente alle attività di ricerca e sviluppo, in particolare e più specificamente nell'ambito dello sviluppo, fase - questa - che a certe condizioni, e nel regime appunto degli *Ias-Ifrs*, obbliga le imprese a rappresentare anche dal punto di vista del patrimonio questi investimenti. Nei bilanci redatti secondo la normativa civilistica, viceversa, la capitalizzazione di questo investimento progressivo è sostanzialmente discrezionale e non di rado si scontra, anzi sovente si è scontrato (soprattutto nel recente passato), con esigenze



o problematiche di natura fiscale, in alcuni casi con obiettivi di minimizzazione del carico tributario. Si tratta, invero, di esigenze oggi meno sentite, e anzi sostituite per certi versi - complice la crisi e le perdite che connotano molti bilanci in questo periodo economico - da esigenze di tipo opposto, legate alla opportunità/necessità, supportata anche da motivazioni di tipo creditizio, di rappresentare nei conti annuali il patrimonio dell'azienda, tangibile certo, ma anche intangibile: la recente norma sulla rivalutazione dei beni aziendali, ivi compresi gli *intangibili specifici*, contenuta nella Legge di Stabilità 2014, ne è una chiara dimostrazione e un evidente esempio. Ma torno al tema - particolarmente intrigante - della gestione della conoscenza, e ti domando: ci sono delle regole per gestire la conoscenza in modo efficace? Quali sono gli errori da evitare? E ancora, perché si parla di *ingegneria della conoscenza*?

Guida. La gestione della conoscenza è un compito complesso e delicato che richiede competenze specifiche

e strumenti metodologici adeguati. Azioni improvvisate o ingenuamente costituiscono un elevato fattore di rischio: i risultati attesi non vengono ottenuti, si spreca risorse, a volte si fanno danni e si acuisce il problema dal quale si era partiti. Inoltre, da sempre le aziende si trovano a dover fare i conti con i costi: gestire la conoscenza è un investimento e questo spaventa l'imprenditore che, cercando di bilanciare fra costi e risultati, spesso non prende le decisioni più razionali e mette a rischio il raggiungimento dell'obiettivo. A questo proposito mi piace ricordare due frasi celebri, forse un po' inflazionate, ma che conservano intatto il loro valore. Nel 1758 Benjamin Franklin in *The Way to Wealth* affermava: "*An investment in knowledge pays the best return*". Se rileggiamo questa affermazione nel nostro attuale contesto economico, dobbiamo riconoscere che mai è stata così vera: la differenziazione competitiva fra le imprese non la fanno le macchine utensili, il costo del lavoro o l'organizzazione: è la conoscenza che può offrire

fattori di innovazione che non si esauriscono nel

tempo, ma continuamente si rinnovano e prendono forza. Nel 1996 Thomas H. Davenport in *Some Principles of Knowledge Management* ha scritto: "*But while knowledge management is expensive, the obvious retort is that not managing knowledge is even more so*". Gestire la conoscenza costa, ma non gestirla costa di più: gli effetti negativi di una gestione della conoscenza assente o inefficace superano quasi sempre di gran lunga i costi di un'azione gestionale correttamente impostata, decisa e organica. Agli imprenditori consiglio spesso il seguente esercizio: provate a valutare, almeno in due o tre casi significativi, quanti problemi causa alla vostra azienda non gestire efficacemente la conoscenza e quanto questo incida sui risultati; immediatamente vi convincerete che un investimento in questa direzione è vantaggioso e in molti casi urgente.

Per gestire le conoscenze non basta costruire archivi, registrare tutti i messaggi di posta elettronica, realizzare un *forum* o un *blog* aziendale, dotarsi di una *wiki*, o acquistare un sistema per la gestione documentale. Esistono metodologie consolidate, tecniche e strumenti che chiamiamo globalmente *ingegneria della conoscenza*. Chiunque comprende che sarebbe semplicemente assurdo pretendere di costruire un palazzo senza un disegno e senza i calcoli; ma ben pochi sono disposti ad accettare che la stessa regola valga anche nel settore della gestione della conoscenza. Questo allora è il punto: un intervento di gestione della conoscenza è a tutti gli effetti un progetto di ingegneria. Nella fase iniziale tutta l'attenzione è centrata sull'*analisi del problema* e sulla *progettazione concettuale*. È qui che si definiscono gli obiettivi economici dell'azienda, si delineano le direzioni di sviluppo, si prendono le scelte fondamentali e si disegna la soluzione più appropriata. Questo è il fondamento di qualsiasi iniziativa e spesso è proprio il passo più trascurato. Le imprese temono di sperperare denaro in attività poco pratiche, i cui risultati sono solo carta: non lasciano spazio per l'analisi e per la progettazione, vogliono essere concrete e partono immediatamente con la costruzione di un sistema. Si acquista uno strumento software di mercato, lo si installa e si crede di aver risolto il problema. Ma quale era il problema da risolvere? Quale la soluzione attesa? È l'errore peggiore che un'azienda possa fare: inevitabilmente si traduce in uno spreco di risorse e, soprattutto, di opportunità: si aveva la possibilità di avviare un progetto utile per l'azienda e si è invece seguita una scorciatoia che, alla fine, si rivela spesso inefficace e nemmeno così rapida e così a basso costo come si sperava. Gli strumenti informativi

ci sono fondamentali per gestire le conoscenze aziendali in modo efficiente, ma non sono gli strumenti che risolvono i problemi e, in alcuni casi, non sono nemmeno necessari. E spesso gli strumenti non si trovano sul mercato pronti per l'uso: devono essere personalizzati, estesi, o progettati specificamente per il caso in esame. Ogni caso è diverso agli altri e richiede soluzioni specifiche, a volte del tutto nuove, mai provate prima.

Spero di aver risposto a tutte le tue domande.

Camodeca. Sì, e il tema trova rilevanti spunti di interesse, anche per l'azionalista; manca però ancora un profilo, che mi pare tu non abbia toccato: come può un'impresa evitare gli errori e avviare in modo corretto ed efficace un progetto di gestione delle proprie conoscenze?

Guida. La tua domanda apre il discorso su un mondo molto articolato e ricco di aspetti tecnici nei quali forse non è il caso di addentrarsi. Cerco di essere sintetico. Per un'impresa che si avvicini per la prima volta al tema della gestione della conoscenza un percorso semplice ed efficace si basa su tre passi fondamentali. L'azienda deve, innanzitutto, acquisire una minima ma solida base culturale sul tema della conoscenza e della sua gestione: serve un programma di sensibilizzazione e di formazione interna, snello ma non superficiale, per condividere i concetti fondamentali, per capire esattamente di che cosa si parla, per poter lavorare assieme. La prima barriera è quella culturale e ignorarla sarebbe un grosso errore. In secondo luogo, prima di iniziare una qualsiasi attività concreta, è bene chiedersi che cosa fare e perché. È sbagliato pensare che l'importante sia iniziare, non importa da dove: bisogna poter valutare e scegliere fra diverse opportunità. Serve quindi un'analisi ampia, estesa a tutti i

principali processi aziendali, che fornisca una mappa delle conoscenze, ne identifichi i punti di forza e i punti di debolezza, e permetta di scegliere razionalmente l'area sulla quale è opportuno investire in modo prioritario. Solo a questo punto è possibile passare al terzo passo, che finalmente ci porta in una dimensione costruttiva: si definiscono obiettivi, risorse, tempi, e risultati attesi; si sviluppa un progetto, si scelgono gli strumenti tecnologici e i fornitori e si parte. L'avventura è iniziata: a un primo progetto ne seguiranno altri e la gestione delle conoscenze diventerà nel tempo un'attività istituzionale dell'azienda. Riprendendo le parole di Davenport, già citato in precedenza: "*Knowledge management never ends*".

Camodeca. Ti ringrazio. Credo che i temi toccati, con i molteplici spunti che ne derivano, siano tutti di rilevante interesse e di forte impatto organizzativo, tecnico, operativo: per l'impresa, per i suoi *manager*, e in fondo per le controparti istituzionali che l'affiancano nei processi di miglioramento e di sviluppo, oggi essenziali per mantenere le posizioni in un contesto, anche macroeconomico, denso di insidie e di criticità. Sono temi, inoltre, di grande interesse per chi si occupa d'impresa in generale, e per il commercialista in particolare: sul piano tecnico, infatti, un'efficace gestione delle conoscenze offre senza dubbio - a parità di condizioni - maggiori elementi e (soprattutto) più basi di riferimento, anche formalizzate, per tutti i processi di individuazione e stima del valore economico dei beni intangibili dell'azienda, nei bilanci così come nelle determinazioni di capitale economico.

Renato Camodeca
Dipartimento di Economia & Management,
Università degli Studi di Brescia
Dottore Commercialista

Giovanni Guida
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione,
Università degli Studi di Brescia