

APPUNTI PER UNO STUDIO SUI FATTORI COMPETITIVI DI UN'AZIENDA

Intellectual Capital Growth Model

Un modello per la valutazione della competitività di impresa.



Appunto breve nota o ricordo SCRITTO che ci serve per aiutare la memoria e per scrivere o parlare distesamente.

estratto dal *Dizionario Etimologico della Lingua Italiana* di Manlio Cortellazzo e Paolo Zolli, Ed. Zanichelli, 1999



Il materiale contenuto in questo volume è rilasciato con licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia** (ad esclusione degli apparati in appendice per i quali si prega di fare riferimento alle fonti citate nel testo):

 **Tu sei libero:**

di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera

Alle seguenti condizioni:

-  **Attribuzione.** Devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.
-  **Non commerciale.** Non puoi usare quest'opera per fini commerciali.
-  **Non opere derivate.** Non puoi alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra.

Ogni volta che usi o distribuisi quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza. In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza. Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali.

Per maggiori informazioni riferisci ai documenti presenti sul seguente sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/it/>

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti

Coordinamento editoriale:
Francesca Limana, Ufficio Stampa e Comunicazione Fondazione Adriano Olivetti

Fondazione Adriano Olivetti
Sede di Roma
Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma
tel. 06 6877054 fax 06 6896193
Sede di Ivrea
Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)
tel./fax 0125 627547
www.fondazioneadrianolivetti.it
<http://it.youtube.com/FondazioneAOlivetti>

APPUNTI PER UNO STUDIO
SUI FATTORI COMPETITIVI
DI UN'AZIENDA

*Intellectual Capital Growth Model
Un modello per la valutazione
della competitività di impresa.*



Il presente volume costituisce un primo lavoro di divulgazione sui temi e sulle ricerche promosse dalla Fondazione Adriano Olivetti nel quadro del programma di iniziative triennali "Ivrea 2008-2010", ed anticipa una successiva pubblicazione integrale e riepilogativa dei contenuti e dei progetti.

Per la messa a punto e supervisione dei contenuti del volume, si ringrazia l'Ingegnere Andrea Valboni, National Technology Officer di Microsoft Italia, referente Microsoft per il Tavolo dell'Innovazione, che con la sua presenza costante, fin dall'avvio dei lavori, ha dato un rilevante contributo e la sua consulenza scientifica per la realizzazione del programma.

Indice

Incipit pag. 11

Un modello per la valutazione della competitività di impresa

Introduzione pag. 15
Il Capitale Intellettuale pag. 17
Il modello metodologico (Intellectual Capital Growth Model) pag. 20
Next step: il Distretto dell'Intangibile pag. 25

Appendice 1 - Un caso di studio

Grafico 1:
Funzioni aziendali, Forme del C.I. e Infrastruttura Digitale/ Spazio della Conoscenza esplicita pag. 31
Grafico 2:
Le Funzioni aziendali "sensibili" - le Funzioni Aziendali coinvolte nell'Innovazione pag. 33
Grafico 3:
Le Forme del C.I. relative alle Funzioni aziendali pag. 35
Grafico 4:
L'Infrastruttura Digitale a supporto delle Funzioni aziendali pag. 36
Grafico 5:
Capacità del Capitale Intellettuale d'Impresa pag. 37

ITALO CALVINO

Le città invisibili

Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? chiede Kublai Kan.

Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, - risponde Marco - ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo.

Poi soggiunge: Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: Senza pietre non c'è arco.

In poche righe l'intero problema della progettualità, del modo con cui si creano cose nuove. Il ponte è un insieme di pietre, ma allo stesso tempo non è un insieme di pietre. Ciò che fa di un ponte un ponte è la stabilità, che deriva dall'organizzazione o dall'ordine con cui le pietre sono poste. In questo senso ha ragione Kublai Kan a chiedere che si parli dell'arco e non delle pietre. Ma allo stesso tempo l'arco è la forma, l'ordine, l'organizzazione che si possono imporre agli elementi materiali e si realizza solo in questi. Quindi ha anche ragione Marco Polo. Questa distinzione è all'origine di ogni possibile innovazione. Innovare significa imporre agli elementi materiali, alle pietre, nuove forme e nuovi ordini. Per creare novità occorre un pensiero che tenga insieme la materia e la forma, la struttura fisica e le funzioni. Occorre sapere molto delle pietre ma anche saper ragionare in modo astratto, alla ricerca di tutti i possibili modi per realizzare l'ordine che rende stabile l'arco di pietre del ponte. Ciò resta vero sia nella innovazione tecnologica, che si occupa di oggetti materiali, sia in quella organizzativa, culturale, sociale. Occorre sapere molto di Kublai Kan e molto di Marco Polo.

Da *Nova* 24, 18 giugno 2009, pag.9, Nota di Andrea Bonaccorsi

**Un modello per la valutazione
della competitività di impresa**

Introduzione

Il cambiamento degli scenari economici internazionali degli ultimi 10 anni ha prodotto forti cambiamenti all'interno dei paesi tradizionalmente all'avanguardia come produttori di beni ed hanno fatto emergere nuove potenze industriali che hanno cambiato i rapporti di forza a livello globale, inducendo crisi di competitività in molte nazioni del mondo industriale, tra queste l'Italia. La recente crisi economica ha contribuito ulteriormente al radicalizzarsi di una situazione di scarsa competitività.

La ricerca di competitività in effetti ha rappresentato uno dei temi più dibattuti nei numerosi convegni che si sono svolti da almeno tre anni a questa parte con ritmo alquanto sostenuto. Molti indicano nei bassi investimenti in strumenti informatici delle aziende italiane una delle cause di arretratezza rispetto ai paesi esteri, inclusi quelli emergenti, ma non sempre è chiaro all'imprenditore italiano come e dove debba investire in informatizzazione e perché. Più in generale, la domanda che in molti imprenditori si fanno è dove debbano investire, inclusa la dotazione informatica e perché questa si dice che abbia un ruolo strategico, perché molti di loro ancora faticano a superare le promesse non mantenute dall'ICT, in termini di benefici, e ricordano solo i costi.

Purtroppo non esistono ricette facili con cui dare risposta a chi si domandi cosa vuol dire realmente innovazione, e come si riesca a comprendere se stiamo o meno sviluppando la capacità di innovare e quindi di competere. Si tratta di cercare di capire che cosa sta alla base della creazione del valore delle aziende, della loro competitività e della loro capacità di resistere nel tempo e di svilupparsi, adattandosi a cambiamenti di scenario, trasformandosi, per poi essere ancora presenti sugli scenari economici nazionali e internazionali. E quello che sta alla base delle capacità di sapere innovare è il capitale intellettuale di un'azienda, cioè l'insieme delle sue conoscenze, competenze, processi interni, relazioni esterne, marchi etc. quelle entità che vanno sotto il nome di *asset intangibili*.

Questo *white paper* ha come obiettivo di far comprendere come il capitale intellettuale sia collegato strettamente all'innovazione, e come misurando il primo si possa comprendere quali siano le iniziative da intraprendere per innovare e quindi competere. Questo scritto si basa sui risultati, ancora parziali ma significativi, di una ricerca promossa dalla Fondazione Adriano Olivetti, rivolta a comprendere quali siano questi elementi che compongono la competitività di un'azienda e consentire una fotografia di questa in termini di punti di forza e di debolezza, come primo passo di un piano di azione rivolto allo sviluppo della competitività.

La metodologia che viene sinteticamente illustrata in questo *white paper* è alla base e si arricchisce della esperienza di un progetto denominato *Censimento*, rivolto a determinare il ruolo del capitale intellettuale come fattore primario per l'innovazione in un campione di aziende del Canavese, l'area geografica che circonda Ivrea, e nella quale si sono in parte dissolte le competenze e le conoscenze che una volta costituivano la società Olivetti SpA, dando forma ad un rinnovato territorio produttivo che in qualche modo ha ereditato il saper fare azienda che è stato tipico della Olivetti fino ad un certo periodo storico.

Il pregio di questa metodologia sta nel costituire una guida per interpretare fenomeni non immediati da percepire nell'analisi di un'azienda, attraverso la scomposizione del capitale intellettuale nelle sue componenti organizzative e di processo fondamentali e nell'analisi del suo ciclo di vita, per poter così individuare quelle cause che potrebbero portare ad una sua diminuzione, e che sono alla base delle perdita di competitività.

Riteniamo infine che il modello presentato sia di aiuto a chi si occupa di politiche di innovazione, in quanto può essere esteso ad un territorio o ad un network di aziende che operino in settori tecnologici vicini o complementari. In questo modo è possibile comprendere quali siano le misure da attuare per poter rilanciare la competitività e valutare l'efficacia degli investimenti effettuati su un settore tecnologico o di mercato.

Il Capitale Intellettuale

Il valore di un'azienda è dato dall'insieme dei suoi assets, che possono essere fisici (immobili, macchinari etc.), finanziari o "intangibili", cioè sotto forma di capitale intellettuale. Il termine intangibile non deve essere inteso qui nel senso di "impalpabile" quanto di non immediata valorizzazione economica, e solo di recente sono apparsi criteri contabili che permettano di tenerne conto¹.

La letteratura classica divide il capitale intellettuale in tre componenti:

Il capitale relazionale: questo comprende ad esempio la qualità dei rapporti con i clienti, con i fornitori e partners; il valore dei marchi; la reputazione di mercato e presso gli investitori; il valore delle licenze e degli accordi di licensing con altre aziende.

Il capitale organizzativo: è determinato dalla cultura di azienda, dai

¹ Si veda ad esempio "Competere con gli intangibili. Immateriale e nuovi principi contabili nella creazione di valore dell'impresa" - Carlo Ronca, 2007 - Guerini Editore

suoi valori e dalla sua impostazione manageriale, e ne fanno parte attributi quali i processi gestionali, le policies, i modelli organizzativi, i sistemi informativi, le strategie. All'interno del capitale organizzativo si fanno ricadere anche i brevetti, i segreti industriali e più in generale le varie forme di proprietà intellettuale di un'azienda. Spesso per asset intangibili si intendono proprio queste ultime categorie, ma è una visione ritenuta limitativa.

Il capitale umano: sono le competenze delle persone, il sapere e il saper fare; tale dimensione del capitale intellettuale è descritta da tre attributi chiave: la conoscenza, la competenza e le abilità.

Queste componenti rappresentano il cosiddetto **capitale intellettuale consolidato**, ed è rilevabile in una data azienda ad un terminato momento, nell'ambito della collocazione nelle diverse funzioni aziendali di cui costituisce risorsa operativa, sotto due aspetti:

"contenuti" effettivi, comprendenti le tecnologie di prodotto, le tecnologie di processo e i modelli organizzativi, descrivibili, nell'ambito di queste tre categorie, secondo modelli consolidati per quanto riguarda i contenuti scientifici, tecnologici, organizzativi, normativi, ecc.

"forme" assunte dai contenuti del capitale intellettuale necessarie per poter essere effettivamente ed efficacemente utilizzati come risorse aziendali di funzione le forme comprendono: progetti, ricerche, brevetti, marchi, procedure, modelli, banche dati, software, organigrammi, ecc.

Parlare di processi di innovazione di un'azienda significa quindi parlare del modo con cui il capitale intellettuale si trasforma, grazie ad azioni incrementali che ne variano, in positivo ma anche in negativo, il suo valore.

Il capitale intellettuale ha quindi un suo ciclo di vita, che partendo da un capitale costituente genera un capitale intellettuale consolidato per effetto delle ricadute di innovazioni (ordinarie o straordinarie) nei processi interni, nelle relazioni esterne, o nei prodotti/servizi che un'azienda produce. Queste fasi di evoluzione del capitale intellettuale

rappresentano una dimensione temporale, ed è quindi possibile, attraverso misure del capitale intellettuale consolidato svolte in momenti successivi, capire quali processi innovativi si siano (o non si siano) attuati.



Nella figura a sinistra:
il ciclo di vita del Capitale Intellettuale

Capitale intellettuale ed innovazione (e quindi competitività) sono quindi strettamente legati: riuscire a misurare ed analizzare il primo significa avere degli elementi qualitativi per valutare la seconda, e quindi riuscire ad identificare quali azioni possano essere necessarie per il rilancio della competitività di un'azienda.

Un modello metodologico che abbia l'obiettivo di misurare il grado di innovazione di un'azienda, dovrà quindi prevedere la rilevazione delle seguenti categorie di fenomeni relativi al ciclo di vita del capitale intellettuale:

la rilevazione, analisi e valutazione del capitale intellettuale consolidato, d'impresa e delle risorse umane, vale dire del capitale intellettuale utilizzato correntemente come risorsa di funzione e risorsa di ruolo nell'azienda²

la rilevazione, analisi e valutazione del capitale costituente, all'origine dell'impresa.

la rilevazione, analisi e valutazione dei successivi incrementi di

² Con il termine "risorsa di ruolo" si intendono quelle risorse necessarie a ricoprire il ruolo che è stato assegnato nell'ambito dell'organizzazione aziendale e in genere si identifica con il capitale umano; con "risorse di funzione" si intendono quelle necessarie alle funzioni aziendali per intervenire nei processi produttivi, e si identificano con il capitale relazionale e quello organizzativo.

capitale intellettuale (organizzativo, relazionale e umano) determinati dalle ricadute dei processi innovativi sul sistema aziendale
la rilevazione, analisi e valutazione delle modalità con le quali si sviluppano i processi di generazione del capitale intellettuale, sia di quello costituente e sia dei successivi incrementi determinati dalle ricadute dei processi innovativi sul sistema aziendale
la rilevazione, analisi e valutazione contestuale del livello del ciclo di vita delle singole componenti del capitale intellettuale

Il modello metodologico (Intellectual Capital Growth Model)

In ogni azienda, di ogni dimensione e collocazione di mercato, esistono dei "business processes" che rivestono una funzione specifica e diremmo strategica per lo sviluppo dell'azienda, e quindi del suo capitale intellettuale. Queste funzioni sensibili possono essere diverse a seconda della tipologia di azienda che si voglia esaminare; ad esempio, per alcune può rivestire un grande importanza la ricerca e sviluppo, per altre la produzione, per altre ancora la logistica o la rete di vendita e assistenza. Più frequentemente sono ritenute sensibili un insieme di funzioni come quelle elencate, che concorrono tutte assieme alla creazione di valore e al successo di un'azienda.

Pertanto, un primo assunto di base della metodologia adottata, è quello di andare a misurare le tre componenti del capitale intellettuale consolidato (organizzativo, relazionale, umano) all'interno delle funzioni ritenute sensibili dal management dell'azienda. Questo consente di rilevare e comprendere come sia allocato il capitale intellettuale rispetto alle funzioni aziendali ritenute strategiche e in quali forme questo si manifesti.

Per quanto detto al capitolo precedente, questa rilevazione non sarebbe di per sé sufficiente, in quanto non permetterebbe di comprendere

come si trasforma il capitale intellettuale. E' quindi necessario introdurre degli strumenti di analisi che permettano di comprendere la dinamica di generazione del capitale intellettuale. Il modello adottato individua tre direttrici per comprendere la dinamica di creazione del capitale intellettuale:

Prima direttrice: fattori innovativi (di cambiamento) di generazione del capitale intellettuale.

Innovazione è strettamente legata a cambiamento, introdurre innovazione significa quindi introdurre del cambiamento. Un processo di innovazione tenderà quindi a produrre tre forme principali di capitale intellettuale:

Il capitale intellettuale costituente o di base, cioè la conoscenza di coloro che creano un'azienda e degli asset che questi dispongono al momento della costituzione. E' il caso ad esempio degli spin-off, delle start-up, di incorporazioni di rami di azienda o di prodotti di merge&acquisition.

Il capitale intellettuale ordinario: cioè quello che si crea per effetto dei naturali processi innovativi di un'azienda, nel suo interagire con il mercato, attraverso il miglioramento di prodotti o di processi, adeguandosi ad una normativa nuova etc.

Il capitale intellettuale straordinario: è quello che si genera per effetto di azioni distruttive, di norma concentrate nel tempo, e che hanno un effetto di profondo cambiamento nei processi chiave. Può essere effetto anche di acquisizioni esterne di competenze o di brevetti.

Seconda direttrice: dinamica della generazione, progressiva accumulazione e integrazione del capitale intellettuale nel sistema aziendale.

Questa direttrice ha il compito di rilevare e analizzare attraverso quali

dinamiche si generano le varie forme di capitale intellettuale, come questo si somma a quello esistente e come infine diviene parte integrante del sistema aziendale, costituendo così un nuovo stadio nel valore del capitale consolidato.

Si tratta di capire in sostanza attraverso le "funzioni sensibili" di un'azienda, che possono esistere sia in modo formale che informale, come il processo di innovazione si sviluppi, attraverso quali meccanismi di valutazione di impatto, e come questo venga poi calato nei processi e nel modo di operare dell'azienda, con l'obiettivo evidentemente di migliorare le *performances* dell'azienda stessa. Nel condurre questa fase di rilevazione entrano in gioco anche fattori esterni, quali partners, consulenti o fornitori strategici, che possono introdurre nell'azienda elementi di innovazione che si trasformano, una volta interiorizzati, in componenti del capitale intellettuale.

Terza direttrice: ciclo di vita delle componenti del capitale intellettuale.

Il capitale intellettuale accumulato attraverso i processi di generazione prima descritti è assoggettato, come tutte le altre tipologie di capitale (in particolare come il capitale materiale), ad un ciclo di vita che ne modifica le funzioni rispetto ai processi produttivi dell'impresa, segnalandone anche l'obsolescenza e la perdita di funzionalità e quindi di "valore" rispetto ai requisiti richiesti per lo sviluppo dei processi produttivi stessi: il patrimonio di know-how accumulato a livello di impresa e a livello soggettivo dei singoli lavoratori (la professionalità), subisce un naturale degrado funzionale, determinato in primo luogo dall'obsolescenza rispetto alle necessità evolutive dell'impresa, innescate dalle esigenze del mercato e dallo stesso sviluppo delle innovazioni.

Tale ciclo può essere definito valutando l'andamento nel tempo del livello di adeguatezza delle diverse componenti del capitale intellettuale rispetto:

All'evoluzione delle strategie e obiettivi d'azione dell'azienda;
All'evoluzione del contesto tecnologico e scientifico;
All'evoluzione del contesto economico - finanziario;
All'evoluzione delle caratteristiche dei mercati (concorrenti, domanda da parte dei clienti - utenti);
All'evoluzione del contesto sociale: sistema socioeconomico territoriali in cui opera l'azienda e sistema normativo;
Alle caratteristiche del processo di generazione che ha dato luogo all'accumulazione del capitale di cui si deve definire la posizione nel ciclo di vita;
Alle caratteristiche intrinseche del capitale considerato (tipologia del *know-how* considerato, possono essere tecnologie più o meno specializzate, processi automatizzati e supportati da un sistema informativo etc.);
All'evoluzione dei rapporti funzionali (livelli relativi di efficacia ed efficienza) con i processi produttivi aziendali.

Da questi riferimenti è possibile calcolare un valore ponderato delle diverse componenti del capitale intellettuale, rispetto alla sua posizione nel ciclo di vita; tale valore può crescere o diminuire, in funzione del fatto che siano state fatte le azioni adeguate per prevenire l'obsolescenza delle componenti del capitale intellettuale dovute alle evoluzioni di contesto, interne ed esterne.

Il questionario.

Le considerazioni fatte nei paragrafi e capitoli precedenti hanno prodotto un questionario, metodo adottato per rilevare sia il valore qualitativo del capitale intellettuale consolidato che le dinamiche che stanno dietro al suo ciclo di vita.

Qui di seguito riportiamo la macro struttura del questionario, che consta di un numero abbastanza alto di domande (35 classi di domande):

Notizie generali	
	Caratteristiche dell'azienda
	Fatturato, mercato di riferimento
	Struttura risorse umane
	Strategia di sviluppo (contesto socio-economico)
Il Capitale Intellettuale costituente	
	Caratteristiche dei fondatori
	Nascita dell'azienda
	Struttura del capitale intellettuale costituente
Sviluppo del capitale intellettuale: capitale intellettuale ordinario e straordinario	
	Aree di sviluppo delle innovazioni ordinarie
	Aree di sviluppo delle innovazioni straordinarie
	Prodotti/Servizi realizzati con caratteristiche innovative
	Funzioni coinvolte nello sviluppo delle innovazioni ordinarie e straordinarie
	Infrastruttura digitale
Capitale Intellettuale Consolidato	
	Struttura e forme del capitale organizzativo
	Struttura e forme del capitale relazionale
	Struttura e forme del capitale umano
Relazioni con Enti esterni (facilitatori e supporti allo sviluppo)	
	Istituti di Ricerca e Università
	Istituti di Formazione
	Rapporti con Parchi Tecnologici
	Rapporti con Istituti di finanziamento
	Rapporti con i policy maker

Il modello fin qui descritto prende il nome di Intellectual Capital Growth Model, in quanto consente di avere una stima del valore del capitale intellettuale, applicando un modello concettuale che tende a misurare non tanto la quantità (la misura quantitativa è oggetto dell'opera citata di Carlo Ronca), ma la qualità del C.I. e delle dinamiche di cambiamento, come misura indiretta ma correlata delle capacità innovative di un'azienda.

In Appendice 1 viene riportato un caso di analisi, rappresentato attraverso diagrammi costruiti sopra i dati raccolti con il questionario. E' interessante notare come sia possibile avere una vista sintetica e di immediata interpretazione qualitativa delle capacità di un'azienda in relazione al grado di generazione del capitale intellettuale, analizzato attraverso forme specifiche.

Next step: il Distretto dell'Intangibile.

Applicando la metodologia dell'Intellectual Capital Reporting ad un territorio, o ad un cluster di aziende, si ottengono degli indicatori che permettono di avere una comprensione della distribuzione del capitale intellettuale in un insieme di aziende ad esempio omogenee per settore tecnologico.

Nel caso però di un insieme di aziende o di un territorio produttivo, è necessario andare oltre a quanto il modello sopra illustrato permetta di fare; la competitività del distretto, come sostiene Giacomo Becattini³ in un suo recente lavoro, dipende dal "capitale sociale locale"⁴ e dunque anche dai contributi che ogni impresa dà attraverso la messa a disposizione del proprio capitale intellettuale.

La proposta portata avanti dalla Fondazione Adriano Olivetti è quello di prefigurare un Distretto dell'Intangibile, che consenta di identificare dei modelli di condivisione della conoscenza (e quindi di una parte del capitale intellettuale) tra aziende che operino nello stesso contesto,

³ G. Becattini: "Il calabrone Italia", p228-229, Società editrice il Mulino, Bologna, 2007

⁴ "capitale sociale" è sinonimo di "capitale relazionale", componente del "Capitale Intellettuale"

in modo identificare e valorizzare gli asset intangibili inespressi e renderli produttivi, cioè capaci di generare valore.

L'ICR diviene allora uno strumento per orientare le linee di azione che devono veder unite le aziende, le comunità e i policy makers di un territorio o di una regione, e il Distretto dell'Intangibile un modello di creazione e condivisione di conoscenza. La logica e il meccanismo di funzionamento delle imprese del Distretto dell'Intangibile non hanno soglie quantitative rispetto alla quota di "immaterialità", che ciascuna azienda deve superare per partecipare al sistema distrettuale: piuttosto richiedono di mettere in comune metodi e strumenti per identificare, condividere e governare le componenti intangibili dei propri asset d'impresa, e di saper indirizzare strategicamente iniziative congiunte per definire e aggiornare missione, capacità, tempi e qualità di sviluppo secondo l'Economia della Conoscenza.

Il raggiungimento di questo obiettivo si concretizza nel programma Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili, con il quale la fondazione Adriano Olivetti intende mettere a sistema tutte le azioni ed i progetti previsti dal programma "Ivrea 2008-2010"⁵, organizzando un sistema di gestione complessiva ed integrata, indispensabile per facilitare il confronto e la collaborazione sinergica tra tutti gli attori pubblici e privati (imprese, enti pubblici e privati, centri di ricerca, comunità finanziaria e società civile) a favore dello sviluppo locale, delle imprese e della comunità nel suo insieme.

⁵ Al Programma *Ivrea 2008-2010* partecipano, con specifici protocolli di intesa, la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, il Comune di Ivrea, Microsoft Italia, Confindustria Canavese ed il Bioindustry Park del Canavese.

I progetti previsti per il prossimo triennio all'interno del Programma sono principalmente iniziative di sostegno allo sviluppo locale in un sistema distrettuale dell'Economia della Conoscenza:

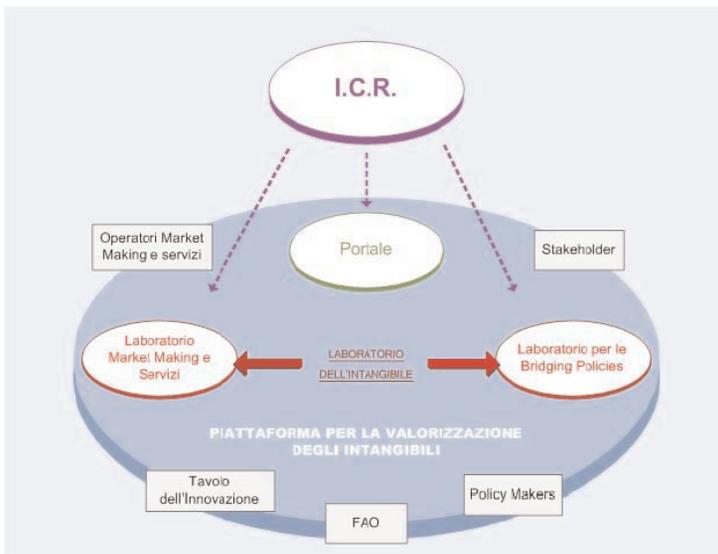
L'Intellectual Capital Reporting (ICR) - rappresenta la "vision" che anima il Programma e identifica modelli e strumenti per la valorizzazione del Capitale Intellettuale con l'obiettivo di assegnare un valore

economico-patrimoniale agli asset Intangibili attraverso l'elaborazione del Bilancio degli Intangibili

Il Portale del distretto dell'intangibile: Il Portale "www.distrettointangibile.com" rappresenta lo strumento principe ed essenziale della Piattaforma che, in qualità di sistema di Knowledge & Networking management, attraverso servizi, applicazioni e software collaborativi, supporta gli operatori dell'economia della conoscenza a diventare efficaci ed efficienti nella gestione della conoscenza.

Il Laboratorio dell'Intangibile: si configura come **centro propulsore di un nuovo paradigma della competitività fondato sulla valorizzazione degli asset intangibili di impresa**. Il Laboratorio svolgerà sia **funzioni di Market Making**, facilitando e promuovendo le transazioni di asset intangibili tra gli operatori economici sia funzioni di **Bridging Policies**, mettendo in connessione gli attori delle transazioni (imprese) con gli autori delle politiche che condizionano le transazioni (v. Fig.1), nonché favorendo la collaborazione/cooperazione tra l'ambiente accademico di ricerca e le realtà produttive.

Il programma "Piattaforma per la valorizzazione degli intangibili" trova adeguata rappresentazione nel diagramma che segue:



Un caso studio⁶

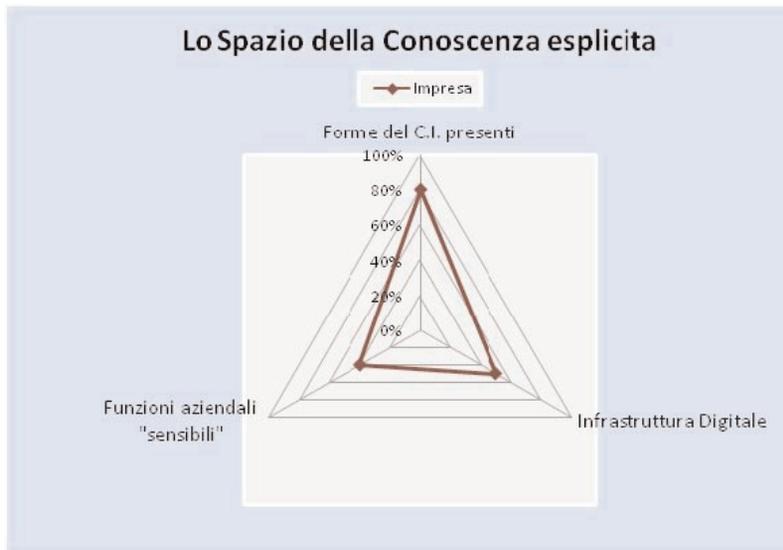
⁶ Tutto il materiale contenuto in questa Appendice è pubblicato per gentile concessione della Fondazione Adriano Olivetti, che ne mantiene la proprietà.

Applicando il modello descritto nel capitolo 3, si ottiene un'insieme non indifferente di informazioni che, analizzate secondo matrici interpretative, danno un quadro generale dello stato del capitale intellettuale, delle dinamiche interne, e dei punti di forza o debolezza. La forma scelta per questa rappresentazione sintetica sono una serie di grafici, della tipologia "a radar" con un numero variabile di assi, in funzione del fenomeno da rappresentare.

Di seguito verranno presentati alcuni grafici ottenibili dai dati di analisi recuperati presso un'azienda intervistata (ovviamente anonimizzata), come esemplificazione delle capacità del modello, precisando che questi non sono gli unici o i soli grafici producibili: quanti, di quale tipologia, e soprattutto quale fenomeno si voglia analizzare dipende dal modo con cui si può decidere di aggregare tali dati.

Grafico 1: Funzioni aziendali, Forme del C.I. e Infrastruttura Digitale - Spazio della Conoscenza esplicita

Questo primo grafico è un diagramma a radar strutturato su tre assi.



Sul primo asse abbiamo la percentuale delle forme del CI presenti nell'impresa. Data l'importanza della disponibilità di conoscenza formalizzata (esplicita), necessaria a gestire i diversi processi aziendali, un'alta percentuale di forme presenti è indice della buona usabilità operativa delle conoscenze dell'impresa. La formalizzazione è una prassi organizzativa fondamentale per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi e per rendere duratura e consolidata la conoscenza necessaria al loro svolgimento.

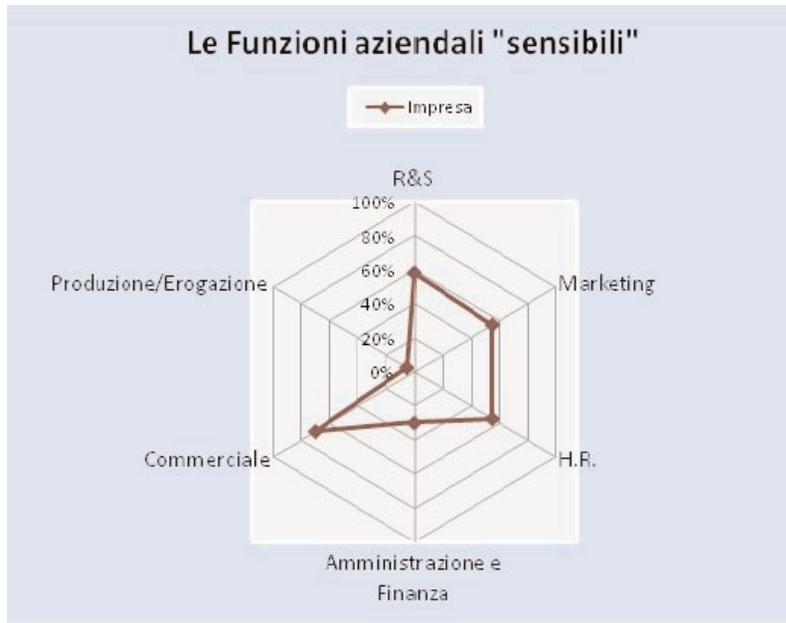
Sul secondo asse viene visualizzata la percentuale di dotazione di infrastruttura digitale (Enabler). Come per la presenza di Forme, anche in questo caso è ragionevole interpretare in maniera positiva un'alta presenza di infrastruttura digitale all'interno di un'impresa. Il legame tra questo secondo asse e quello delle Forme sta appunto nella necessità di organizzare più efficacemente e soprattutto efficientemente, l'accumulo, la gestione e la diffusione delle informazioni e delle conoscenze da parte dell'impresa.

Il terzo asse mostra invece quante sono le funzioni aziendali, quindi i processi di business da queste governati, che secondo l'impresa hanno un ruolo maggiormente significativo nei suoi processi innovativi. Un'alta percentuale di funzioni definite sensibili ci fa intendere un coinvolgimento generalizzato delle varie aree dell'azienda allo sviluppo delle innovazioni; sebbene non sia un indicatore diretto di competitività, segnala la presenza di una cultura dell'innovazione e dello sviluppo diffusa.

Questo grafico permette di avere un primo generale quadro del modello di governo del CI adottato dall'impresa e fornisce delle indicazioni di massima su come osservare i successivi grafici dandone una visualizzazione semplificata. Ci serve come mappa interpretativa delle componenti operative del CI per orientare poi la nostra attenzione verso

specifiche criticità. Per fare questo è però necessario "esplodere" le tre dimensioni e considerarle in relazione alle varie funzioni dell'impresa: sono stati quindi costruiti tre diagrammi a radar specifici per le Forme del CI, per l'Infrastruttura Digitale e per le Funzioni sensibili, nonché un diagramma di dispersione "a bolle" (DKGM-Digital Knowledge Generation Matrix) in grado di sintetizzare quest'ultimi.

Grafico 2: Le Funzioni aziendali "sensibili" - le Funzioni Aziendali coinvolte nell'Innovazione



Si tratta di un grafico a "radar", strutturato su sei assi, ciascuno dei quali rappresenta una macro-funzione aziendale, ovvero: R&S,

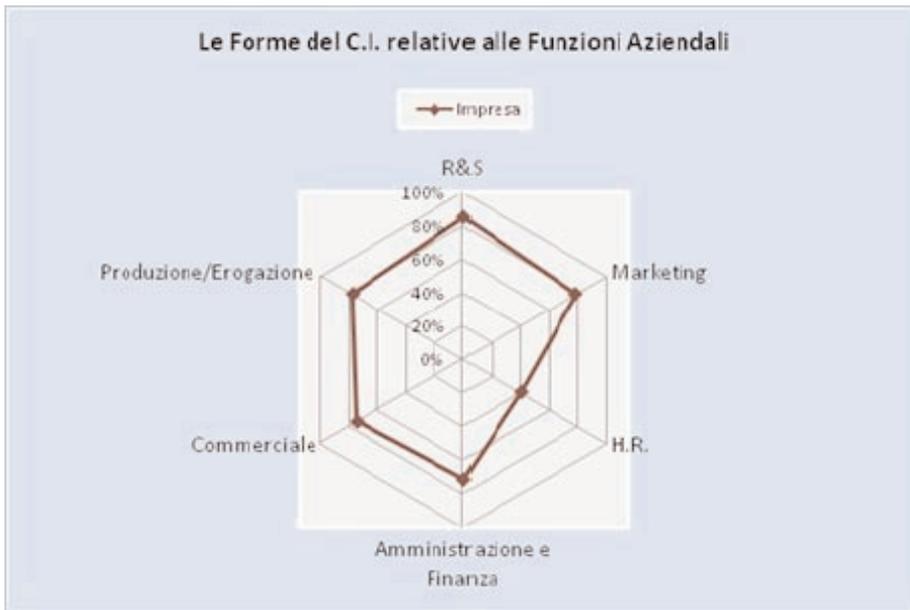
Marketing, Commerciale, Risorse Umane, Amministrazione & Finanza, Produzione/Erogazione Servizi.

Questo grafico evidenzia quali funzioni aziendali, tra quelle menzionate, sono considerate più rilevanti in termini di innovazione e in quale misura ciascuna funzione contribuisce a definire la strategia aziendale e il suo orientamento verso soluzioni innovative.

E' bene inoltre specificare come le sei funzioni prese in esame da questo grafico, come dai successivi, sono quasi sempre delle macrocategorie comprendenti al loro interno i dati di due o più sottofunzioni aziendali. Nella tabella che segue riportiamo il dettaglio delle sottofunzioni:

Funzioni	Sottofunzioni
R&S	Progetto
	Ingegneria di Prodotto
	Ingegneria di Processo
Marketing	Marketing
	Gestione Immagine
H.R.	Gestione Risorse Umane
	Formazione
Amministrazione & Finanza	Gestione amministrativa e finanziaria
Commerciale	Distribuzione prodotto finito
	Commercializzazione
Produzione	Pianificazione/Organizzazione della Produzione
	Produzione/Erogazione Servizi
	Gestione e manutenzione impianti

Grafico 3: Le Forme del C.I. relative alle Funzioni aziendali



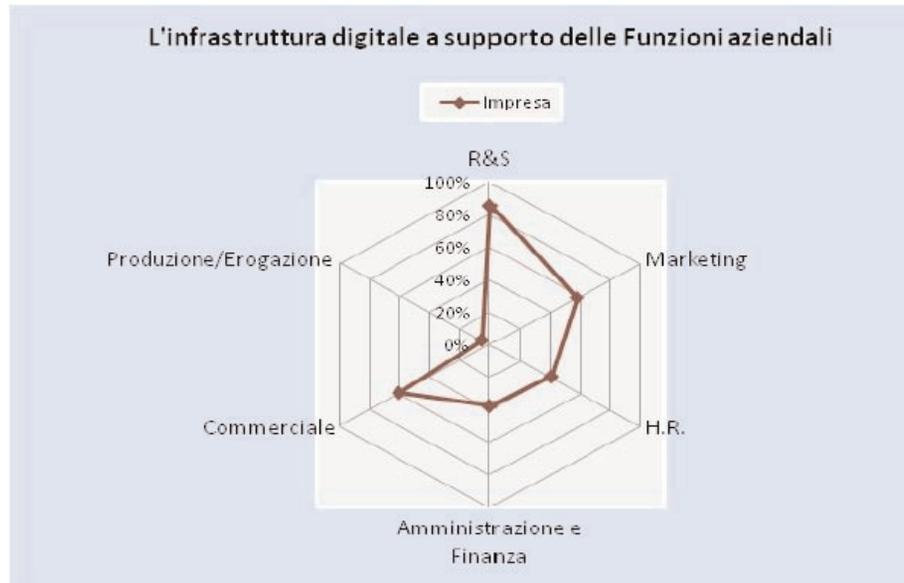
Si tratta anche in questo caso di un grafico a "radar", strutturato su 6 assi, corrispondenti alle medesime macro-funzione aziendale: R&S, Marketing, Commerciale, Risorse Umane, Amministrazione Finanza, Produzione/Erogazione Servizi.

Attraverso questo grafico è possibile verificare la disponibilità di conoscenza esplicita detenuta da ciascuna impresa e la sua distribuzione all'interno di ogni singola funzione aziendale. E' quindi possibile, innanzitutto, osservare la percentuale di concentrazione di forme esplicite di capitale intellettuale all'interno di ciascuna funzione aziendale, individuando con immediatezza le eventuali aree di eccellenza in cui l'impresa ha concentrato il maggior numero di forme esplicite del

capitale intellettuale stesso.

In secondo luogo, se si osserva la dimensione dell'area risultante dal congiungimento dei punti (valori) rilevati per ogni singolo asse (funzione aziendale), è possibile anche avere una rappresentazione del grado di diffusione delle forme esplicite di capitale intellettuale all'interno dell'impresa: in questo senso, maggiore sarà l'estensione dell'area dell'esagono risultante, maggiore sarà anche la capacità dell'impresa stessa di tradurre in forme esplicite il capitale intellettuale, e viceversa.

Grafico 4:
L'Infrastruttura Digitale a supporto delle Funzioni aziendali

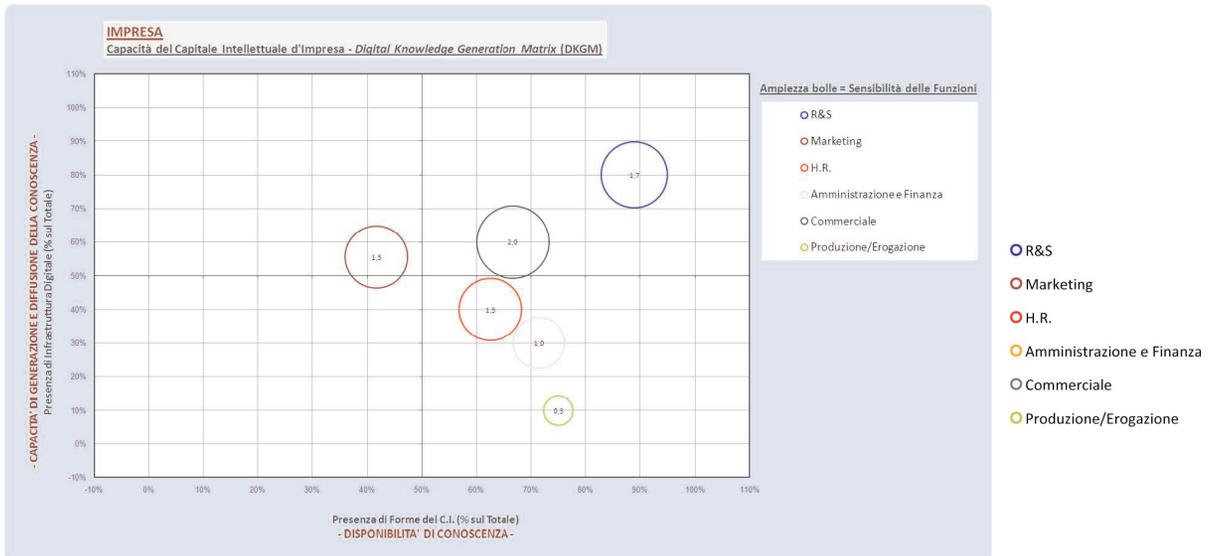


Si tratta di un grafico a "radar", strutturato su sei assi, ciascuno dei quali rappresenta una macro-funzione aziendale, ovvero: R&S, Marketing, Commerciale, Risorse Umane, Amministrazione & Finanza,

Produzione/Erogazione Servizi. Di fatto rappresenta il livello di fruibilità (abilitazione digitale) delle Forme da parte delle Funzioni Aziendali.

Questo grafico consente di conoscere la percentuale di dotazione di Infrastruttura Digitale (I.D.) per ciascuna funzione aziendale e di osservare la capacità dell'impresa di generare e diffondere la conoscenza che detiene: in tal senso, si può dire che fornisce una rappresentazione del livello di fruibilità delle forme del capitale intellettuale (esaminate nel precedente grafico) che l'impresa, attraverso le sue principali funzioni aziendali, riesce a raggiungere. Per questo motivo, assieme ai valori riportati per ogni singola funzione, nella lettura di questo grafico è interessante considerare anche l'area dell'esagono, che sarà tanto maggiore e omogenea nella forma, quanto maggiore e omogenea è la presenza di infrastrutture digitali entro i confini aziendali.

Grafico 5: Capacità del Capitale Intellettuale d'Impresa

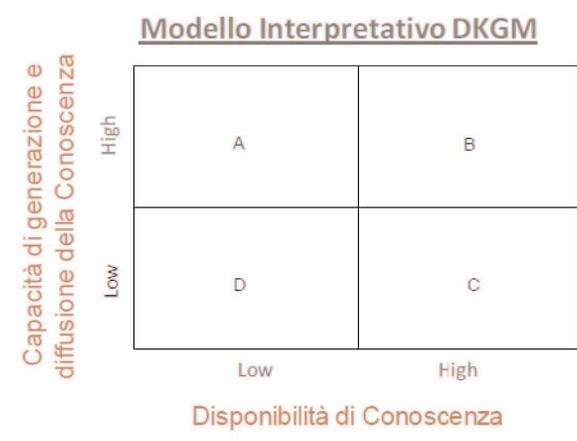


Si tratta di un grafico a "quadranti" (*matrice interpretativa*), avente due

dimensioni: la prima, riportata in valori percentuali sull'asse verticale, è la presenza di Infrastruttura Digitale, espressione della capacità dell'impresa di generare e diffondere la conoscenza maturata al proprio interno; la seconda dimensione è, invece, quella relativa alle Forme esplicite del capitale intellettuale, ed indica la disponibilità di conoscenza che l'impresa effettivamente detiene.

In corrispondenza dei valori medi di ciascuna di queste due dimensioni, l'area del grafico (v. fig. 1) è stata ripartita in quattro quadranti, ciascuno dei quali rappresenta una diversa correlazione tra la disponibilità di forme esplicite di capitale intellettuale all'interno dell'impresa analizzata e la sua capacità di utilizzo delle stesse.

Nel grafico così costruito sono state inserite delle bolle, che rappresentano le sei funzioni aziendali considerate ai fini di questo lavoro (R&S, Marketing, Commerciale, Risorse Umane, Amministrazione & Finanza, Produzione/Erogazione Servizi), e il cui posizionamento nei quadranti sopra descritti indica la capacità di ciascuna funzione aziendale di generare e diffondere conoscenza.



È evidente che il posizionamento delle bolle nel quadrante in basso a sinistra denota una posizione di svantaggio in termini di disponibilità di conoscenza e di fruibilità della stessa, mentre una bolla posizionata nel quadrante in alto a sinistra indica che, a un'esiguità nel numero delle forme esplicite di conoscenza, è associato un buon livello di capacità di diffusione della conoscenza.

Il quadrante in alto a destra profila la situazione ottimale, in termini di performance, perché qui, a un'elevata quantità di forme del CI, corrisponde un buon grado di fruibilità di tali risorse; infine, il quadrante in basso a destra, evidenzia un'eccedenza di forme di conoscenza esplicita rispetto al suo effettivo utilizzo.

Un'ulteriore informazione è data dall'*ampiezza* della bolla, che rappresenta la strategicità di una data Funzione Aziendale, così come è stata indicata dal compilatore nelle risposte al Questionario.

È importante verificare che una Funzione Aziendale considerata strategica (bolla di ampiezza grande) sia posizionata in un quadrante in cui la capacità di esecuzione risulti adeguata. Se ciò non accade (ad esempio se la bolla è posizionata nel quadrante in basso a sinistra) significa che l'azienda non ha dotato quella funzione di enablers (infrastrutture digitali) e forme esplicite di CI in misura sufficiente a sostenerne la strategicità.

Se viceversa una funzione aziendale considerata poco importante (bolla di ampiezza minima) è posizionata nel quadrante in alto a destra (corrispondente ad una buona capacità di generazione e fruibilità del CI) ciò significa che l'azienda ha sottovalutato la rilevanza di quella funzione.

È opportuno precisare che la Matrice a bolle è una Matrice Interpretativa, che può essere usata per fotografare lo stato presente del capitale intellettuale nelle diverse funzioni aziendali, ma può essere utilizzata anche per definire e orientare gli eventuali "potenziamenti" da organizzare per avere le "capabilities" di conoscenza necessarie allo sviluppo dell'azienda.

Collana Intangibili

AA.VV.

Lisbon Hearings: società della Conoscenza, sviluppo locale e prestazioni produttive

Collana Intangibili, n. 1, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008

AA.VV.

Le ragioni del Museo. Temi, pratiche, attori.

Collana Intangibili, n. 2, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

AA.VV.

Strategie di valorizzazione e gestione per il patrimonio architettonico: sguardi e proposte

Collana Intangibili, n. 3, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)

Massimo Fichera. La Fondazione Adriano Olivetti dal 1962 al 1975: il contesto, le contraddizioni, i temi

Collana Intangibili, n. 4, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)

Sergio Ristuccia. La Fondazione Adriano Olivetti in Via Zanardelli: tra il Quirinale e San Pietro. 1976-1987

Collana Intangibili, n. 5, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

AA.VV.

Il Censimento. Gli intangibili strategici nelle imprese.

Collana Intangibili, n. 6, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Vanessa Roghi (a cura di)

Giuseppe De Rita. La Fondazione Adriano Olivetti e la Questione Meridionale

Collana Intangibili, n. 7, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'azienda. Intellectual Capital Growth Model

Un modello per la valutazione della competitività di impresa.

Collana Intangibili, n. 8, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

AA.VV.

La lezione politica di Adriano Olivetti. Conversazioni su: Costruire le istituzioni della democrazia

Collana Intangibili, n. 9, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

di prossima pubblicazione

Pasquale Pasquino, Francesca Billi (a cura di)

The Origine of Constitutional Courts

Collana Intangibili, n. 10, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2009

di prossima pubblicazione

I volumi sono tutti disponibili sul sito www.fondazioneadrianolivetti.it

La versione finale .pdf di questo libro è stata realizzata nel mese di novembre 2009



Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

Nel 2008 la Fondazione Adriano Olivetti ha inaugurato la *Collana Intangibili*, un nuovo impegno editoriale che consente, attraverso i moderni strumenti dell'editoria digitale, una più ampia e tempestiva diffusione delle sue attività. La struttura dei libri, che vengono pubblicati *on-line*, si distingue per due novità: annotazioni *a latere* e un'appendice che riporta una selezione di documenti di approfondimento. La *Collana Intangibili* inoltre aderisce alla licenza Creative Commons, che rispetta il diritto d'autore, ma prevede anche la possibilità di copiare e distribuire l'opera purché se ne riconosca la paternità originaria.

Nella collana sono presentati gli atti dei seminari ed i risultati delle ricerche che la Fondazione ritiene strettamente legati alle sue prerogative statutarie che prevedono la "prosecuzione dell'opera di studio e di sperimentazione, teorica e pratica, suscitata da Adriano Olivetti".

La pubblicazione nella *Collana Intangibili* anticipa una eventuale e successiva pubblicazione integrale o parziale dello stesso testo nella tradizionale serie *I Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*.

Appunti per uno studio sui fattori competitivi di un'azienda intende sintetizzare le riflessioni suscitate dal programma *Ivrea 2008-2010*, nato dalla sinergia tra la Fondazione Adriano Olivetti, la Regione Piemonte, la Città di Ivrea e Microsoft Italia. Il programma, caratterizzato da un approccio teorico e pratico, è volto al supporto dello sviluppo della Società della Conoscenza.