



Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, l'economia mondiale è stata interessata da profonde sfide che hanno modificato radicalmente le regole del gioco del contesto competitivo. In merito, alle pressioni provenienti dal sopravvento delle tecnologie dell'informazione e dall'aumento dei flussi informativi, si sono aggiunte problematiche dovute dalle mutate caratteristiche del mercato dei clienti. Nel complesso, tali sollecitazioni hanno spinto le aziende a cambiare il loro modello di *business* al fine di produrre in misura maggiore servizi piuttosto che beni, di sviluppare strategie di tipo *knowledge focused*, di implementare processi di innovazione e di apprendimento, e infine di instaurare reti e collaborazioni con l'obiettivo di sfruttare le sinergie con i propri *partner*¹.

In questa prospettiva, le aziende sono state quindi chiamate a modificare le risorse strategiche necessarie per il conseguimento del loro vantaggio competitivo dove quelle immateriali, come le conoscenze, le relazioni, la cultura, l'esperienza e le capacità delle persone a vario titolo impiegate nell'attività aziendale, ne sono diventate la principale fonte². Le dinamiche di cui si è discusso hanno quindi condotto ad un ripensamento del concetto tradizionale di *asset*, riducendo la rilevanza del capitale tangibile e delle disponibilità finanziarie, a favore delle risorse intangibili e quindi del capitale intellettuale³. Quest'ultimo, da un lato, è divenuto il maggiore *input* del processo di generazione di ricchezza e di crescita dell'azienda, dall'altro, ha assunto il ruolo di *driver* dei risultati conseguiti dall'impresa e del suo valore di mercato⁴.

¹ QUAGLI, *Economia aziendale*.

² DELL'ATTI, *Risorse intangibili*; MARASCA e OLIVOTTO, *Intangibles*; MARCHI e MARASCA, *Le risorse immateriali*.

³ GIULIANI, *La valutazione del capitale intellettuale*.

⁴ PETTY e GUTHRIE, *Intellectual capital literature review*, pp. 155-76.

Secondo la dottrina e la prassi prevalente, il capitale intellettuale è la risultante della somma del capitale umano, del capitale strutturale e del capitale relazionale. Tra questi elementi la dimensione che però ha suscitato maggiormente interesse da parte dei ricercatori in ambito economico-aziendale è il capitale umano. In merito, gli studiosi sostengono che il suddetto elemento non solo rappresenti la componente preponderante del patrimonio intellettuale, ma sia anche la risorsa più difficile da misurare e da gestire, soprattutto in virtù del suo carattere di “temporaneità”. Ciononostante, il suddetto capitale costituisce il mezzo attraverso il quale il *know-how* si trasforma in valore⁵.

Per capitale umano si intende l’insieme delle conoscenze, *skills*, capacità, abilità e valori individuali che i dipendenti dell’azienda possiedono in virtù della loro formazione e delle loro esperienze lavorative.

Sebbene l’idea del capitale umano trovi le sue origini negli anni ’60 negli studi di economia generale⁶, la risorsa in commento ha avuto un grandissimo impatto nella letteratura economico-aziendale agli inizi degli anni ’90, comportando un interessamento della dottrina nei suoi principali ambiti operativi, quali la rilevazione, l’organizzazione e la gestione-strategia.

Solo all’alba del nuovo millennio, però, il capitale umano è divenuto oggetto di studio delle ricerche sul governo delle aziende, e in particolare sul consiglio di amministrazione (CdA). Fino ad allora gli studi sul *board* si erano principalmente concentrati sull’analisi di variabili strutturali, attraverso l’indagine di misure come la numerosità, la *CEO-duality* o ancora la presenza di amministratori indipendenti. Nel principale tentativo di apprezzare l’esistenza di una possibile relazione tra questi aspetti e la *performance* aziendale, tali studi avevano riportato però risultati spesso inconcludenti.

In merito, la scarsa univocità delle ricerche aveva messo in luce alcuni punti di debolezza tra cui quello di considerare esclusivamente variabili di natura *hard* tralasciando invece il fatto che il CdA è un organo composto da persone, dotate di valori e credenze differenti, che possono influire sui suoi processi e sul suo funzionamento. Gli studiosi, inoltre, avevano osservato che spesso la letteratura era obbligata a privilegiare un approccio teorico piuttosto che un altro, ritenendo quindi che il *board* fosse in grado di compiere i suoi diversi ruoli di *governance* non in maniera complementare, ma in maniera alternativa.

Le critiche al filone *main stream* avevano quindi sottolineato la necessità

⁵ Sul punto si veda O’DONNELL *et al.*, *Human interaction*, pp. 82-99.

⁶ SCHULTZ, *Investment in Human Capital*, pp. 1-17; BECKER, *Investment in human capital*; BECKER, *Human Capital*.

di studiare il funzionamento del CdA attraverso approcci interpretativi alternativi, che consideravano l'organo in questione come un *team* composto da persone, il cui reale comportamento è inevitabilmente influenzato dalle loro credenze, competenze, esperienze e inclinazioni.

In tal senso, all'alba degli anni 2000, l'avvento del costrutto del capitale umano ha consentito il superamento dei limiti appena discussi, permettendo di affrontare lo studio del *board* attraverso l'indagine del ruolo di variabili a carattere *soft*, come le competenze e il *background* formativo dei consiglieri, nell'efficace espletamento delle attività e delle funzioni di *governance*. In questa prospettiva, un ruolo cruciale è stato giocato dallo studio pionieristico di Hillman e Dalziel (2003)⁷. Gli autori, nel loro contributo, sviluppano il più ampio concetto di *board capital*, quale somma del capitale umano e sociale che i consiglieri detengono in virtù della loro formazione e delle loro precedenti esperienze lavorative. Secondo i ricercatori di cui si dice, il capitale fornito dai membri del *board* rappresenterebbe la preconditione della sua efficacia. Invero, il capitale umano, insieme a quello sociale, costituisce la migliore *proxy* per apprezzare l'abilità del CdA di compiere le sue funzioni. Poiché ciascun consigliere porta con sé uno specifico bagaglio conoscitivo ed esperienziale, lo stesso inevitabilmente condizionerà l'operato manageriale all'interno dell'organo di governo. In questa prospettiva, la letteratura evidenzia che il concetto di capitale umano e sociale, e le misure che ne derivano, sono le uniche che permettono di spiegare e argomentare tutte le teorie relative ai ruoli di governo del CdA, dall'*Agency Theory* alla *Resource Dependence Theory*. Il capitale posseduto dall'organo di governo rappresenta quindi la preconditione dell'abilità del *board* di espletare tutte le sue attività, dal monitoraggio al ruolo di fornitura delle risorse, consentendo quindi di superare i limiti degli approcci tradizionali sul funzionamento del CdA.

Partendo da questo assunto, nel corso del tempo, numerosi studi si sono avvicinati con l'obiettivo di esaminare i riflessi economici del capitale umano del *board*. Più precisamente, la letteratura ha proposto svariate classificazioni di capitale umano individuando, da un lato, le tipologie in cui esso si distingue, dall'altro, le fonti che lo generano. Le ricerche empiriche, inoltre, hanno indagato le implicazioni del *board human capital* per il funzionamento del CdA e quindi per la *performance* aziendale, non solo in termini economici, ma apprezzando anche dimensioni come la strategia o la comunicazione d'impresa.

⁷ HILLMAN e DALZIEL, *Boards of directors and firm performance*, pp. 383-396.

Nonostante il proliferarsi di tali studi, la letteratura si mostra però ancora lacunosa nel fornire una sistematizzazione del concetto di capitale umano e del reale contributo che lo stesso fornisce al CdA. In merito, manca una categorizzazione delle diverse tipologie, fonti e configurazioni di capitale, nonché un approfondimento delle sue reali implicazioni per l'efficace compimento dei diversi ruoli del *board*, e quindi per i risultati conseguiti dall'impresa.

In questo spirito, il presente lavoro si pone lo scopo di approfondire il ruolo del *board capital* nel governo delle aziende, focalizzandosi sul contributo fornito dal capitale umano e privilegiando sul piano metodologico diverse prospettive di osservazione. Lo studio infatti abbina l'inquadramento teorico del patrimonio intellettuale nella dottrina economico-aziendale e del *board human capital* negli studi sul governo delle aziende, a due indagini empiriche sulle implicazioni per la *performance* del capitale umano posseduto dai membri del CdA nel contesto italiano.

A tal fine, l'elaborato si articola in quattro capitoli attraverso cui è ricostruito il dibattito scientifico sul tema del capitale intellettuale in generale, e del *board human capital* nello specifico, sia in ambito nazionale che internazionale.

In merito, il primo capitolo, dopo aver approfondito i motivi della rilevanza assunta dal patrimonio intellettuale nell'economia dell'azienda, sviluppa un'approfondita disamina dell'origine del concetto di capitale intellettuale e della sua diffusione negli studi economico-aziendali, illustra gli elementi che compongono il capitale in commento, avendo particolare interesse nei confronti di quello umano, e infine, restando nel perimetro di quest'ultimo, ne analizza le diverse problematiche di gestione, misurazione e comunicazione, fornendo anche una breve sintesi della ricerca sul tema.

Il secondo capitolo intende approfondire il contributo del costrutto del *board capital* negli studi sul CdA. Più dettagliatamente, dopo aver individuato i ruoli del consiglio secondo le teorie economiche e manageriali, il capitolo ripercorre le determinanti dell'efficace espletamento dei suddetti ruoli secondo l'approccio *main stream*, così da evidenziarne i limiti e quindi sottolineare i vantaggi forniti dalle nuove frontiere degli studi sul capitale umano e sociale del *board*. Il capitolo conclude fornendo alcuni accenni al *board social capital*, con l'obiettivo di comprendere le principali tipologie e fonti del capitale in commento, nonché le sue implicazioni per il funzionamento del CdA.

Il terzo capitolo sposta l'attenzione sul principale oggetto di indagine dell'elaborato, e cioè il *board human capital*, compiendo, *in primis*, una panoramica della letteratura sul tema attraverso un'indagine bibliometrica. La sezione procede fornendo delle tassonomie sul capitale umano del CdA, illustrando le differenti tipologie esistenti, le connesse fonti del capitale di cia-

scun consigliere e, infine, le proprietà che contraddistinguono le diverse configurazioni assunte nel complesso dal *board human capital*. Il capitolo si conclude attraverso l'apprezzamento delle modalità attraverso le quali il capitale umano favorisce l'efficace espletamento dei ruoli dell'organo di governo.

Il quarto e ultimo capitolo sistematizza quanto evidenziato nelle parti precedenti, fornendo una rassegna delle ricerche empiriche che hanno approfondito i vantaggi e le implicazioni del *board human capital* per il compimento dei ruoli del CdA e quindi per gli *outcome* aziendali. Successivamente si riportano i risultati di due indagini empiriche svolte sul contesto italiano aventi ad oggetto l'effetto del capitale umano del CdA sulla *performance* economico-finanziaria e sull'innovazione, se ne discutono i risultati e si propone un modello di sintesi del fenomeno.

Il capitale umano nel patrimonio intellettuale dell'azienda

SOMMARIO: 1. La rilevanza del capitale intellettuale nell'economia dell'azienda. – 2. Gli studi sul capitale intellettuale: origine ed evoluzione della ricerca. – 3. Le componenti del capitale intellettuale: capitale umano, relazionale e strutturale. – 4. Il capitale umano tra esigenze strategiche, di gestione e di misurazione.

1. La rilevanza del capitale intellettuale nell'economia dell'azienda

Lo studio del capitale intellettuale e l'apprezzamento della sua rilevanza nell'economia dell'azienda trovano la loro cornice di riferimento nel concetto di vantaggio competitivo e di successo dell'impresa¹.

Nel corso degli ultimi decenni, l'economia mondiale è stata interessata da profonde sfide che hanno modificato radicalmente le regole del gioco del contesto competitivo. In questa prospettiva, le aziende sono state chiamate a modificare le risorse strategiche necessarie per il conseguimento di un vantaggio sostenibile, dove quelle immateriali hanno acquisito un ruolo preponderante².

In particolare, il forte sviluppo tecnologico, dovuto al sopravvento delle tecnologie dell'informazione ed accompagnato dall'allargamento del raggio d'azione delle imprese e dalla riduzione dei mercati protetti, ha spinto le aziende ad implementare sempre di più processi di innovazione e di apprendimento.

Sotto un diverso punto di vista, l'aumento dei flussi informativi ha co-

¹ Sul punto si veda CONSORTI, *Il successo dell'azienda*.

² Si vedano a tal proposito: FERRANDO *et al.*, *L'immaterialità nell'economia delle imprese*; CODA, *I fattori produttivi immateriali*; DELL'ATTI, *Risorse intangibili*; MARASCA e OLIVOTTO, *Intangibles*; MARCHI e MARASCA, *Le risorse immateriali*.

stretto l'azienda, da un lato, ad essere in grado in maniera tempestiva a trasformare la gran mole di informazioni rese disponibili sul *web* in conoscenza da investire nell'azienda, dall'altro, a sviluppare strategie di tipo *knowledge focused*³.

A questi fattori si è aggiunta inoltre la necessità per le aziende di instaurare tra di loro delle sinergie, che a loro volta hanno reso cruciale il ruolo assunto dai *network*⁴ e dalle relazioni di tipo informale⁵. A questo aspetto si lega la nuova funzione svolta dagli *stakeholder* aziendali nei processi di generazione del valore. Si osserva, infatti, la partecipazione attiva dei clienti e dei fornitori alle attività di progettazione e produzione di beni e servizi, e la conseguente rilevanza assunta dalle relazioni instaurate dall'azienda con tali soggetti.

Profonde sfide sono inoltre giunte dalle mutate caratteristiche del mercato dei clienti, i quali ad oggi non solo contribuiscono attivamente alla catena del valore, ma hanno anche mutato le loro attese e i loro bisogni, adeguandosi sempre di più ad un modello di consumo finale di tipo immateriale. Ciò ha spinto le aziende a modificare a loro volta il *business model* adottato, producendo in misura maggiore servizi piuttosto che beni.

È possibile quindi affermare che con l'avvento di un'economia mondiale basata sulle conoscenze, orientata all'erogazione dei servizi e non più a caratterizzazione industriale⁶, le imprese hanno dovuto in parte modificare le proprie strutture operative e organizzative, dove le risorse immateriali quali le conoscenze, le relazioni, la cultura, l'esperienza e le capacità delle persone, a vario titolo impiegate nell'attività aziendale, sono diventate la principale fonte del vantaggio competitivo conseguito⁷.

Le dinamiche di cui si è discusso hanno quindi condotto a un ripensamento del concetto tradizionale di *asset*, riducendo la rilevanza del capitale tangibile e delle disponibilità finanziarie, a favore delle risorse intangibili e quindi del capitale intellettuale⁸. Quest'ultimo, da un lato, è divenuto il

³ Cfr. QUAGLI, *Economia aziendale*.

⁴ Sul ruolo dei *network* per l'innovazione si suggerisce la lettura di: MERCURIO, *Organizational Networks*.

⁵ Per un approfondimento sui contratti di collaborazione di tipo formale e informale si suggerisce la lettura di: NOBOLO, *Le joint venture*; ZATTONI, *Economia dei gruppi aziendali*.

⁶ GUTHRIE e PETTY, *Intellectual capital*, pp. 241-251; MARR *et al.*, *Intellectual capital*, pp. 551-569.

⁷ SONNIER *et al.*, *Managerial disclosure of intellectual capital*, pp. 1-24; YI e DAVEY, *Intellectual capital disclosure*, pp. 326-347.

⁸ Secondo Giuliani le risorse immateriali si sono evolute da risorse necessarie per raggiungere

maggior *input* del processo di generazione di ricchezza e di crescita dell'azienda⁹, dall'altro, ha assunto il ruolo di *driver* dei risultati conseguiti dall'impresa e del suo valore di mercato¹⁰.

In merito, la ricerca sostiene che una gestione efficace del capitale intellettuale e una sua integrazione nella strategia aziendale sarebbero in grado di incrementare il valore assunto da tutti gli indicatori di *performance*, nonché di massimizzare il valore dell'azienda nel suo complesso¹¹. Imprese di successo e che raggiungono un vantaggio competitivo sono quelle che introducono continuamente innovazioni sulla base di nuove tecnologie, conoscenze, cultura e struttura organizzativa, nonché sulla base dell'esperienza e delle *skills* del loro *staff*¹².

In questa prospettiva, si osserva quindi come il valore aziendale sia sempre di più generato dal capitale intellettuale¹³. In merito la ricerca evidenzia che a partire dagli anni 2000 solo il 6-30% del valore aziendale¹⁴ si dimostra essere correlato ai beni tangibili, mentre la restante parte dipende dal capitale intellettuale¹⁵. Analogamente, la World Bank nel 2005 riporta che i beni intangibili rappresentano circa il 77% della ricchezza totale mondiale.

Ma se è chiaro che oggi il perseguimento del vantaggio competitivo dipende dal possesso di risorse immateriali ed intangibili, interessante è anche capire in che modo la letteratura e la pratica abbiano preso coscienza dell'esistenza del patrimonio intellettuale. Nonostante nel corso degli ultimi

il vantaggio competitivo e dominare il mercato (*needed to win*) a risorse necessarie per sopravvivere sullo stesso mercato (*needed to play*). Sul punto si veda GIULIANI, *La valutazione del capitale intellettuale*.

⁹ PETTY e GUTHRIE, *Intellectual capital literature review*, pp. 155-76; BONTIS, *Intellectual capital disclosure*, pp. 9-20; SIBONI *et al.*, *University contemporary performance plans*, pp. 414-430.

¹⁰ BOZZOLAN *et al.*, *Italian annual intellectual capital disclosure*, pp. 543-558; SONNIER *et al.*, *Managerial disclosure of intellectual capital*, pp. 1-24.

¹¹ LIPPARINI, *Capitale intellettuale*.

¹² Le considerazioni fino ad ora avanzate per le imprese possono anche essere estese alle aziende pubbliche, come ad esempio agli enti locali, alle aziende sanitarie o alle università. Per un approfondimento sul tema si suggerisce la lettura di: MANES ROSSI *et al.*, *Intellectual capital in action*, pp. 696-713; BISOGNO *et al.*, *IC research in education*, pp. 10-33.

¹³ EDVINSSON e MALONE, *Intellectual Capital*; FURMAN, *Random walks on groups*, pp. 931-1014; GUTHRIE, *Reporting of intellectual capital*, pp. 27-41; GU e LEV, *Intangible assets*; POWELL e SNELLMAN, *The knowledge economy*, pp. 199-220; STEWART, *Intellectual Capital: The New Wealth*.

¹⁴ Per un approfondimento sul concetto di valore d'azienda si suggerisce la lettura di: VIGANÒ, *Il valore dell'azienda*.

¹⁵ FULLER, *Knowledge Management*.

venti anni tale fenomeno sia stato al centro di un fervente dibattito, e nonostante le numerosissime definizioni proposte tanto dagli accademici quanto dai *practitioners*, ad oggi non esiste ancora una definizione generalmente accettata di capitale intellettuale¹⁶.

Secondo una prima accezione a carattere quantitativo, il capitale intellettuale rappresenta la differenza tra il valore di mercato di un'azienda e il suo valore di libro¹⁷. Secondo un diverso approccio a carattere qualitativo, invece, il capitale intellettuale è l'insieme delle conoscenze che possono manifestarsi quale fonte del raggiungimento di un durevole vantaggio competitivo per l'azienda¹⁸, e che quindi possono essere trasformate in valore¹⁹. Tale concettualizzazione benché dia una connotazione qualitativa (e non numerica) del capitale, si caratterizza per il suo carattere statico. Sempre a carattere statico è la definizione che allarga il perimetro del concetto, affermando che tali risorse non si fondano esclusivamente sulle conoscenze, bensì anche sulle capacità dei dipendenti, sulle risorse organizzative, sui processi aziendali e sulle relazioni con gli *stakeholder* esterni. In merito, alcuni studiosi sostengono che il capitale intellettuale è una fonte intangibile di valore, che nasce dall'innovazione, dai progetti distintivi organizzativi e dalle pratiche di gestione delle risorse umane²⁰. Adottando un approccio invece dinamico, emerge, infine, la definizione di coloro i quali sostengono che il capitale intellettuale è la risultante di un processo di interazione tra le risorse e risiede nell'abilità dell'azienda di estrarne in futuro benefici economici²¹.

Alla luce di quanto esposto è quindi possibile evidenziare come il capitale intellettuale, così come quello aziendale²², può essere definito impiegan-

¹⁶ PETTY e GUTHRIE, *Intellectual capital literature review*, pp. 155-76; CATASÚS e CHAMINADE, *Intellectual capital*; GUTHRIE et al., *Intellectual capital accounting research*, pp. 68-92.

¹⁷ Da qui la tendenza a definire, in modo non del tutto corretto, il capitale intellettuale come risorsa assimilabile all'avviamento e quindi sostanzialmente composta da conoscenze, esperienze applicative, tecnologia, relazioni con i clienti e capacità professionali che garantiscono un vantaggio competitivo. Sul punto si vedano EDVINSSON, *Intellectual capital*, pp. 366-373; GARCÍA-AYUSO, *Intangibles*, pp. 597-604; GUATRI, *I beni immateriali*, pp. 53-61; SEETHARAMAN et al., *Accounting treatment of goodwill*, pp. 131-152.

¹⁸ ROOS e ROOS, *Intellectual performance*, pp. 413-426; STEWART, *Intellectual Capital: The New Wealth*; SULLIVAN, *Extracting Value from Innovation*.

¹⁹ EDVINSSON e SULLIVAN, *A model for managing intellectual capital*, pp. 356-364.

²⁰ LEV, *Intangibles*.

²¹ CHAMINADE e ROBERTS, *Implementing intellectual capital*, pp. 733-751; BJURSTRÖM e ROBERTS, *The Principle of Connectivity*, pp. 46-61; VOLKOV e GARANINA, *Intangible Assets*, pp. 539-550.

²² Sul concetto di capitale aziendale, si vedano, tra gli altri, POTITO, *Economia aziendale*.

do un'accezione sia quantitativa che qualitativa. Quest'ultima cerca di definire il capitale descrivendo gli elementi che lo compongono, utilizzando a sua volta sia una prospettiva statica che dinamica.

Si osserva quindi come nel corso degli anni la letteratura e la pratica abbiano assistito al proliferarsi di numerose definizioni di capitale intellettuale spesso fortemente divergenti le une dalle altre, non solo in virtù della complessità dell'oggetto ma anche della circostanza per la quale il fenomeno è stato crocevia di numerosissimi campi di ricerca e scuole di pensiero²³.

Sulla base di questa premessa, nel prosieguo della trattazione, si fornirà, *in primis*, un'approfondita disamina dell'origine del concetto del capitale intellettuale e della sua diffusione negli studi economico-aziendali. Successivamente, si illustreranno gli elementi che compongono il capitale intellettuale, avendo particolare interesse nei confronti del capitale umano. Infine, restando nel perimetro del capitale umano, si analizzeranno le diverse problematiche di gestione, misurazione e comunicazione del capitale, fornendo anche una breve sintesi della ricerca sul tema.

2. Gli studi sul capitale intellettuale: origine ed evoluzione della ricerca

La rilevanza assunta dal capitale intellettuale nell'economia dell'azienda ha comportato un interessamento della dottrina economico-aziendale nei suoi principali ambiti operativi, quali la gestione, l'organizzazione e la rilevazione²⁴.

Gli studi di gestione e di strategia hanno prevalentemente sviluppato i *framework* teorici della *Resource-based View* e della *Competence-based Theory*²⁵, interpretando le risorse immateriali e le competenze quale fonte di differenziazione di un'azienda, e quindi corrispondenti all'identità strategica della stessa²⁶.

La dottrina aziendalistica di matrice organizzativa, invece, si è concentra-

²³ Sul punto si vedano, tra gli altri: GRÖJER, *Intangibles and accounting classifications*, pp. 695-713; CATASÚS e CHAMINADE, *Intellectual capital*.

²⁴ ZAPPA, *Ragioneria*.

²⁵ WERNERFELT, *Resource-based view*, pp. 171-180; BARNEY, *Firm resources*, pp. 99-120; GRANT, *The resource-based theory*, pp. 41-56.

²⁶ HAMEL e PRAHALAD, *Competing for the Future*.

ta sui quei processi organizzativi (i.e. processi di apprendimento) che conducono alla creazione e al relativo sviluppo delle risorse immateriali²⁷. Poiché il conseguimento del vantaggio competitivo dipende dalle conoscenze e competenze, tacite e strutturate, appartenenti all'azienda, rilevante è comprendere in che modo è possibile gestire nella maniera più opportuna i processi di apprendimento delle suddette conoscenze/competenze²⁸.

Gli studiosi di ragioneria, infine, partendo dall'assunto che la differenza tra il valore di mercato di un'azienda e il relativo valore di libro corrisponde al valore del capitale intellettuale, hanno tentato di misurare l'entità di tale differenza, con l'obiettivo di apprezzare tanto il valore delle risorse immateriali, quanto il loro impatto sui risultati aziendali. In merito, si distinguono prevalentemente due filoni. Da un lato, la ricerca ha cercato di progettare sistemi e modelli di misurazione e valutazione del capitale intellettuale con l'obiettivo di supportare il governo aziendale. Dall'altro, la letteratura ha cercato di migliorare la comunicazione e la diffusione del valore creato agli *stakeholder* esterni, attraverso lo sviluppo di metodi e strumenti di *reporting* e di rappresentazione del patrimonio intangibile aziendale, sia in termini di *disclosure* obbligatoria che volontaria²⁹.

Al fine di apprezzare in che modo però il concetto di capitale intellettuale si è diffuso negli studi di economia aziendale, è possibile tracciare l'evoluzione della ricerca sul tema.

I contributi scientifici fondano le loro radici negli anni '80 e si sono sviluppati lungo tre principali stadi.

La prima fase copre il decennio a cavallo tra gli anni '80 e '90 e si caratterizza principalmente per il contributo di coloro i quali definiscono il *framework* di riferimento del capitale intellettuale.

In questo periodo, il primo contributo è fornito dal professore Hyuroyuki Itami, il quale interpretò la differenza tra i risultati conseguiti dalle aziende grazie alle loro risorse intangibili, impiegando per la prima volta il termine *intangible asset*. Nonostante questo primo tentativo di inquadramento del fenomeno sia avvenuto ad opera di un accademico, il periodo della ricerca si caratterizza, nella sua primissima fase, per il grande contributo dei *practitioners*. Si tratta di esponenti del mondo degli affari e consulenti aziendali, i

²⁷ AUGYRIS e SCHON, *Organizational learning*; PRUSAK, *Knowledge in Organizations*.

²⁸ WIIG, *Intellectual capital and knowledge management*, pp. 399-405.

²⁹ ROSLENDER e FINCHAM, *Intellectual capital accounting*, pp. 383-399; FINCHAM e ROSLENDER, *Management of intellectual capital and business reporting*; BOEKER et al., *Visualising intellectual capital*, pp. 510-527; BLOOM, *Double Accounting for Goodwill*; BLOOM, *Accounting for goodwill*, pp. 379-389.

quali, nell'affrontare i problemi connessi alla gestione e alla comunicazione dei beni immateriali emergenti nella pratica, prendono coscienza dell'esistenza del capitale intellettuale e del perché lo stesso fosse così rilevante ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo. Si tratta infatti di un periodo in cui gli studiosi sul tema iniziano a diffondere il concetto di patrimonio intellettuale con l'obiettivo di "rendere visibile l'invisibile"³⁰.

In questa fase, gli studi pionieristici, adottando l'approccio della *Resource-based View*, concettualizzano il capitale intellettuale come la combinazione di tutte le conoscenze e competenze che possono manifestarsi quale fonte del raggiungimento di un durevole vantaggio competitivo per l'azienda³¹. Tale riconoscimento rappresenta il fondamento dello sviluppo della ricerca sul capitale intellettuale.

In particolare, in Europa è possibile, *in primis*, individuare il contributo di Karl-Erik Sveiby il quale scoprì l'esistenza di un'organizzazione della conoscenza mentre lavorava presso l'editore svedese Affarsvarlden Group³².

Rilevante è anche il contributo di Leif Edvinsson, incaricato del ruolo di *Intellectual Capital Director*, posizione per la prima volta istituita presso la società assicurativa svedese Skandia³³. Nel 1993, Leif Edvinsson, in un supplemento al *report* annuale della Skandia, utilizzò per primo il termine "capitale intellettuale", in luogo di "attività immateriale", concetto a caratterizzazione più propriamente contabile³⁴. Toccando con mano il fenomeno del capitale intellettuale, lo studioso, insieme al suo collega Malone, sviluppò uno schema di generazione del valore nell'azienda presso cui lavorava (i.e. *the Skandia Navigator*), ritenendo che il valore aziendale sarebbe dipeso in parte dal capitale finanziario e in parte da quello intellettuale. Allo studioso si riconosce anche il merito di aver fornito una prima definizione di capitale intellettuale, come l'insieme delle conoscenze contenute all'interno di un'azienda, e che possono essere trasformate in valore³⁵.

Andando oltre oceano si rileva invece il contributo del giornalista americano del *Fortune*, Thomas Stewart, il quale, in una serie di articoli sul *brain power*, citò il primo impiego negli USA del termine capitale intellettuale, ri-

³⁰ PETTY e GUTHRIE, *Intellectual capital literature review*, pp. 155-76.

³¹ ROOS e ROOS, *Intellectual performance*, pp. 413-426; STEWART, *Intellectual Capital: The New Wealth*; SULLIVAN, *Extracting Value from Innovation*.

³² SVEIBY, *Measuring intangible assets*.

³³ EDVINSSON, *Intellectual capital*, pp. 366-373.

³⁴ EDVINSSON e MALONE, *Intellectual Capital*.

³⁵ EDVINSSON e SULLIVAN, *A model for managing intellectual capital*, pp. 356-364.

portando il discorso del *CEO* di un'azienda americana. Il giornalista definì il capitale intellettuale come “l'insieme di tutte le conoscenze che le persone di un'azienda possiedono e che sono in grado di conferire alla stessa un vantaggio competitivo sul mercato”³⁶.

Sul piano scientifico, il primo stadio della ricerca si caratterizza per l'impiego delle due *Grand Theories*, così come definite da Dumay (2012)³⁷, mai empiricamente provate. La prima delle due interpreta la ragione del divario tra il valore di libro del patrimonio netto³⁸ di un'azienda (*book value*) e il relativo valore di mercato (*market value*) nell'esistenza del capitale intellettuale³⁹. La seconda teoria, invece, sostiene che la *disclosure* del capitale intellettuale rappresenta uno strumento utile per incrementare la profittabilità di un'azienda, riducendone il costo del relativo capitale. Le due teorie si concretizzano nello sviluppo di numerose ricerche finalizzate alla valutazione⁴⁰ e al *reporting* del capitale intellettuale⁴¹. *In primis*, si parte dal presupposto che la misurazione del capitale intellettuale aiuta l'azienda a prendere consapevolezza del ruolo della risorsa, imparando a gestirla nella maniera più opportuna, poiché solo ciò che può essere misurato può essere gestito. Inoltre, la ricerca sostiene che la comunicazione all'esterno del capitale intellettuale consente agli *stakeholder* di assegnare il giusto valore all'azienda⁴².

Proseguendo la disamina dell'evoluzione degli sudi sul capitale intellettuale, il secondo stadio della ricerca sul tema copre il periodo compreso tra

³⁶ STEWART e LOSEE, *Intellectual Capital*, pp. 68-73; STEWART, *Intellectual Capital*.

³⁷ DUMAY, *Grand theories*, pp. 4-15.

³⁸ Per un approfondimento sul concetto di patrimonio si faccia riferimento, tra gli altri, ad AMODEO, *Ragioneria generale*.

³⁹ Sul punto si vedano EDVINSSON e MALONE, *Intellectual Capital*; LEV e ZAROWIN, *Financial reporting*, pp. 353-385; LEV, *Intangibles*; LEV e RADHAKRISHNAN, *Firm-specific organization capital*.

⁴⁰ I metodi di valutazione sviluppati nel corso degli anni per apprezzare il valore del capitale intellettuale adottano tanto l'approccio sintetico quanto quello analitico. Quelli che impiegano il primo dei due approcci mirano a stimare il capitale intellettuale in modo diretto, e non giungono alla stima dei suoi elementi, se non attraverso una successiva ripartizione del valore complessivo. I metodi analitici, invece, consentono di apprezzare il valore dei singoli elementi del capitale intellettuale, per poi giungere alla sua stima complessiva, quindi in via indiretta, sommando il valore dei suddetti elementi. Tale somma deve inevitabilmente tenere in considerazione le relazioni e le sinergie tra il capitale umano, relazionale e strutturale. Sul punto si vedano GIULIANI, *La valutazione del capitale intellettuale*; GIULIANI e MARASCA, *Valuation of intellectual capital*, pp. 377-391.

⁴¹ PIKE e ROOS, *The measurement of intellectual capital*, pp. 6-7; SVEIBY, *Measuring intangible assets*; PETTY e GUTHRIE, *Intellectual capital literature review*, pp. 155-76.

⁴² GUTHRIE *et al.*, *Intellectual capital reporting*, pp. 27-41; BOEDKER *et al.*, *Enhanced business reporting*, pp. 14-25; RICCERI, *Intellectual capital*.

la seconda metà degli anni '90 e i primi anni del nuovo secolo, caratterizzandosi per la diffusione di contributi non più centrati sulla misurazione e la visualizzazione del capitale, bensì sulla sua gestione⁴³. La ricerca tenta infatti di apprezzare in che modo la risorsa debba essere gestita (e non più solo misurata e comunicata) per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile⁴⁴.

Tale periodo, sulla scia dei contributi del periodo precedente, si caratterizza inoltre per il proliferarsi di importanti linee guida emanate da organismi nazionali e sovranazionali per la misurazione e la rappresentazione nei documenti volontari e obbligatori del capitale intellettuale. Si tratta, in particolare, di progetti come il *Danish IC reporting guideline*⁴⁵ o il *Meritum Project* (2002). A livello europeo, inoltre, si può osservare un tentativo simile compiuto dall'*InCaS (Intellectual Capital Statement) Project* iniziato nel 2007 con l'obiettivo di misurare e comunicare il capitale intellettuale nelle PMI.

In questo periodo, inoltre, la ricerca compie un piccolo passo avanti nella definizione del capitale intellettuale, pur restando sempre ancorata alla *Resource-based View*. Invero, Lönnqvist e Mettänen (2002)⁴⁶, nonostante definiscano il capitale intellettuale come le risorse necessarie per creare valore in un'impresa, allargano il perimetro del concetto, affermando che tali risorse non si fondano esclusivamente sulle conoscenze, bensì anche sulle capacità dei dipendenti, sulle risorse organizzative, sui processi aziendali e sulle relazioni con gli azionisti. Simile è il concetto di capitale intellettuale avanzato da Lev (2001)⁴⁷, secondo il quale il patrimonio in commento consiste in una fonte intangibile di valore (promessa di futuro guadagno), che nasce dall'innovazione, dai progetti distintivi organizzativi o dalle pratiche di gestione delle risorse umane.

Accanto agli sforzi profusi dalla ricerca nell'apprezzare le modalità di gestione del capitale, il periodo si caratterizza inoltre per le copiose ricerche a carattere empirico, le quali indagano l'impatto del capitale intellettuale sulla *performance* finanziaria e sul valore creato. Sul piano teorico, gli esponenti di questo filone sostengono che il capitale intellettuale rappresenta un *driver* del valore dell'impresa, pur non riportando evidenze conclusive e non

⁴³ MOURITSEN, *Intellectual capital research*, pp. 820-841.

⁴⁴ Sul punto si veda GIULIANI, *La valutazione del capitale intellettuale*.

⁴⁵ MOURITSEN *et al.*, *Intellectual capital statements*.

⁴⁶ STEWART e LOSEE, *Intellectual Capital*, pp. 68-73.

⁴⁷ LEV, *Intangibles*.