

Intangibles a la cruïlla

BARUCH LEV

Catedràtic de Comptabilitat i Finances de l'Stern School of Business,
New York University

Resum

L'ample treball realitzat sobre actius fixos intangibles (actius intel·lectuals) en els anys 90 va aconseguir crear una àmplia consciència de la gran magnitud i impacte substancial dels intangibles i dels seriosos perjudicis de les diferències d'informació relacionades amb aquests actius. El professor Baruch Lev, expert en immobilitzat immaterial reconegut internacionalment, es refereix a l'esmentada creació de consciència com la Fase I del «moviment d'intangibles». Aquest moviment es troba actualment en un encreuament, tot propiciant la pregunta que vindrà tot seguit. Lev contesta aquesta pregunta oferint primer una nova perspectiva dels atributs dels actius fixos intangibles, seguida d'una proposta per tal de canviar l'enfocament del futur treball sobre intangibles.

Paraules clau

Intangibles; Immobilitzat Immaterial; Moviment d'Intangibles; Inert; Infraestructura Organitzativa Empresarial.

1. Fase I: Documentació i creació de consciència

Els pioners del moviment d'intangibles s'esforçaren els anys 90 per alertar directius, inversors i estratègies del dràstic canvi en les funcions

de producció i composicions de l'actiu de les empreses respecte al creixent paper dels intangibles, que s'estaven convertint en els principals impulsors del valor i creixement empresarial. Aquest esforç per crear consciència es basava inicialment en desenvolupaments conceptuals de la teoria del creixement («models de creixement endogen») i consegüentment en el procés empíric de documentar la magnitud i l'impacte dels intangibles. Les recerques, per exemple, indicaven que a final dels 90 la inversió anual dels EEUU en immobilitzat immaterial (I+D, processos empresarials i programes informàtics, realçament de marca, formació d'empleats, etc.) s'apropava al bilió de dòlars, quasi igual a la inversió total del sector fabricació en actius físics (1,1 bilions de dòlars). A més a més, el capital intangible actualment constitueix entre la meitat i els dos terços del valor de mercat de l'empresa, tant a les empreses de la «vella» com de la «nova» economia (vegeu Lev, 2001).

A l'alba del segle XXI, la prominència dels intangibles com a creadors de valor i creixement, tant a nivell empresarial com d'economia nacional, està àmpliament acceptada. A més a més, hi ha un acord general que els sistemes d'informació tradicionals (basats en la comptabilitat) no poden proporcionar un recolzament numèric adient dels intangibles i del seu impacte econòmic. Els estudis ens diuen que aquestes «errades d'informació» causen seriosos perjudicis privats i socials, tals com un excessiu cost de capital per a les empreses que fan un ús intensiu dels intangibles, posant obstacles a les seves inversions i creixement; una volatilitat anormalment alta de la cotització dels valors bursàtils, que causen pèrdues indegudes als inversors, i l'assignació equivocada de recursos als mercats de capitals; biaixos sistemàtics en les decisions de la direcció, i uns guanys excessius per informació privilegiada dels alts directius, la qual cosa erosiona la confiança dels inversors (vegeu Lev, 2001).

Tot i que hi ha un acord raonable sobre les causes i conseqüències de les deficiències d'informació relacionada amb intangibles, els remeis necessaris provoquen una encesa controvèrsia, perquè van des de no fer res (deixar que les forces lliures del mercat busquin la seva forma de millorar la situació) fins a un canvi significatiu de les pràctiques per informar sobre la situació comptable i financera de les empreses. Al mig hi ha una sèrie de propostes destinades a estimular la divulgació voluntària per part de les empreses de la informació relacionada amb l'immobilitzat immaterial.

És a dir, el «moviment d'intangibles» ha assolit amb escreix la primera fase de la seva missió: crear una àmplia consciència i una discus-

sió activa sobre el paper econòmic dels actius fixos intangibles i les seves conseqüències. De tota manera, aquest esforç sembla trobar-se actualment en una cruïlla.

Quina calia que fos la següent etapa a la fase de creació de consciència? Algú esperava que observant de quina manera les empreses gestionen els intangibles i informen internament sobre el seu valor, seríem capaços d'establir exemples de «millors pràctiques» per als directius i crear formes de divulgar la informació sobre intangibles. D'altres pensaven que podríem desenvolupar pràctiques de valoració i divulgació òptimes d'aquests actius estudiant les pràctiques de valoració aplicades pels analistes financers i directores de fons. La lectura dels nombrosos estudis i qüestionaris sobre la qüestió, em porta a concloure que, amb poques excepcions, les persones entrevistades, tant directius com inversors, són en una primera etapa molt inicial de lluita amb la gestió, valoració i informació dels intangibles. És evident que algunes empreses informen internament (i de vegades externament) sobre certs aspectes de l'immobilitzat immaterial (per exemple, satisfacció d'empleats i clients), però aquesta informació fortuïta i no estandarditzada té poc valor per a les decisions relacionades amb l'assignació o la inversió de recursos. Per tant, és qüestionable que uns avenços significatius en el treball sobre intangibles es puguin basar en els esmentats estudis d'observació.

Un altre camí d'investigació implicava l'estudi empíric dels intangibles, que proporcionava destacades contribucions a la comprensió de causes i conseqüències de les inversions intangibles. Però aquest esforç, penso jo, també va arribar a l'etapa de rendiment marginal decreixent, a causa principalment de l'escassetat de matèria primera per a la investigació: informació pública sobre actius fixos intangibles. Als EEUU, investigació i desenvolupament és l'única inversió intangible que les empreses tenen l'exigència de divulgar, i malgrat que vàrem aprendre molt dels estudis sobre I+D i qüestions relacionades (per exemple, patents), la I+D és solament un dels components de l'immobilitzat immaterial. No hi ha informació completa sobre marques, inversions en tecnologies de la informació (TI), formació d'empleats, processos empresarials i altres intangibles importants que sustenten la investigació empírica de mesures i valoracions. Així doncs, cap a on anem ara?

I cal anar cap a algun lloc, perquè amb el coneixement disponible sobre intangibles no n'hi ha prou per estudiar les preocupacions fonamentals de directius i inversors, tal com demostren els següents exemples.

2. Els límits de l'actual base de coneixements sobre intangibles

Faré servir dues controvèrsies actuals (principis del 2002) per demostrar la necessitat de donar un altre enfocament als esforços investigadors sobre intangibles. La primera és la proposta fusió (aprovada al maig de 2002) entre *Hewlett-Packard (H-P)* i *Compaq*, tot enfrontant els principals accionistes amb els consellers delegats respectius. Els consellers delegats que recolzen les virtuts de la fusió diuen que la nova empresa reduirà substancialment els costos, simplificarà els productes i es convertirà en un dels grans participants del molt rendible sector de serveis tecnològics. Els antagonistes, encapçalats pels hereus de *Hewlett* i *Packard*, responen que pràcticament totes les grans fusions anteriors entre empreses tecnològiques (per exemple, *AT&T* i *NCR* al 1991) varen fracassar estrepitosament, que *H-P* i *Compaq* no tenen un quadre de professionals preparats per desenvolupar un bon negoci de serveis i que la raó de ser de la fusió és equivocada, ja que els PC, el principal producte d'ambdues empreses, són essencialment béns amb escassíssims marges de guanys que difícilment crearan molt valor.

Aquesta controvèrsia sembla estar a punt per tal de ser analitzada i resolta pels experts en intangibles. Ambdues empreses fan un ús intensiu dels intangibles: valuoses patents, marques àmpliament reconegudes i empleats altament qualificats. Però, ai!, ambdues parts de la controvèrsia contractaren banquers experts en inversions per presentar la seva posició davant dels accionistes en lloc de contractar experts en intangibles (per exemple, consultors de valoració d'intangibles). Contractaren les persones equivocades? No n'estic segur. He de confessar que em resulta difícil veure quina hauria estat la contribució del treball acumulat sobre capital intangible (intel·lectual) en la fusió de *H-P/Compaq* i d'altres fusions similars.

En disputa estan les preguntes fonamentals d'estructura i activitat empresarial. Per què *H-P* i *Compaq*, amb tots els seus valuosos intangibles i sistemes de gestió del coneixement, varen perdre quota de mercat de forma constant els darrers anys i per què veieren estancar-se el seu creixement? Per què s'atrofiaren els processos d'innovació d'aquestes empreses, antigament líders en innovació? Una fusió entre dos gegants està millor preparada per donar un gran impuls a les empreses que les adquisicions petites i orientades, acompanyades d'un creixement orgànic? Malauradament, és la meua opinió, els conceptes i eines desenvolupats

lupats fins ara en el camp dels béns intangibles, no estan a punt per ser «protagonistes» en diversos aspectes: per resoldre problemes fonamentals d'estructura i activitat empresarial o per afrontar qüestions d'innovació que es torcen, la pèrdua de força competitiva o com rejuvenir el valor dels intangibles.

El segon cas que considero és, per descomptat, *Enron*, una empresa presentada pels gurus de la «nova economia» i d'altres experts com l'epítom de la creació de valor mitjançant l'energia dels béns intangibles i els mercats, patents i marques de banda ampla, així com també els sistemes de gestió del coneixement avançat. Tots aquests béns intangibles, valorats no fa gaire en 60 mil milions de dòlars pels inversors, desaparegueren com per art màgica. Fent abstracció dels espinosos problemes dels esmentats informes fraudulents als investigadors, auditories deficientes i aprofitament d'informació privilegiada, hom encara es podria preguntar «què va passar amb els intangibles?». Les nostres eines per valorar intangibles o gestionar coneixements eren capaces de predir la implosió d'*Enron*? Estem en condicions de predir quin serà el proper «*Enron*»? El coneixement acumulat sobre intangibles és suficient per proporcionar guies als qui estableixen les polítiques per prevenir futures pèrdues massives d'intangibles?

A això m'estic referint quan parlo «d'esforços en la cruïlla», a les dificultats relacionades amb qüestions fonamentals, com les presentades pels casos de *H-P/Compaq* i *Enron* i tractades amb els conceptes, models i eines desenvolupats al camp dels intangibles (capital intel·lectual). Per què tenim aquestes dificultats?

3. La condició d'inert i de béns dels intangibles

Els intangibles són inerts en si mateixos, no poden crear valor ni generar creixement. De fet, sense sistemes eficaços de recolzament i reforç, el valor dels béns intangibles es dissipa amb més rapidesa que el dels actius físics. Exemples de la condició d'inerts:

- Els científics altament qualificats de *Merck*, *Pfizer* o *Ely Lilly* (intangibles de capital humà) difícilment generaran productes que siguin sempre bons sense processos innovadors d'investigació de drogues, com el «mètode científic» basat en les arrels bioquímiques de les malalties en estudi. Fins i tot científics excepcionals,

fent ús dels tradicionals mètodes de «recerca a l'atzar» per desenvolupar drogues, assoliran bons resultats només per atzar.

- Una gran cartera de patents en *DuPont* o *Dow Chemicals* (propietat intel·lectual) té, en si mateixa, poc valor sense un sistema complet de recolzament a les decisions que periòdicament faci inventari de totes les patents, les qualifiqui segons l'ús previst (desenvolupament intern o de col·laboració, llicència o abandonament) i sistemàticament busqui i analitzi el món de les patents per determinar si la tecnologia de l'empresa és moderna i competitiva i qui infringeix la propietat intel·lectual de l'empresa.
- Una bona base de dades de clients (intangibles de clients) a *Amazon* o *Circuit City* no generarà valor sense canals de distribució eficaços i amables amb el client i un equip de vendes altament format i motivat.

Però encara pitjor que simplement inerts, els intangibles són molt susceptibles a la dissipació del valor (ràpida amortització), molt més que qualsevol altre actiu. Les patents que no es defensin constantment de les violacions, ben aviat perdran valor a causa dels «invents semblants». Els empleats altament qualificats marxaran a la competència si no tenen uns sistemes de retribució adequats i unes condicions de treball atractives. Unes marques valuoses es convertiran ràpidament en simples «noms» quan l'empresa perdi avantatge competitiu (per exemple, *Xerox*, *Yahoo!*, *Polaroid*). La manca de mercats actius per a la majoria d'intangibles els treu valor respecte a una situació d'exclusivitat (certes patents i marques són excepcions). L'evidència està en els milers de milions de dòlars d'intangibles (I+D, capital de clients, empleats formats) perduts en totes les desaparegudes empreses puntcom, telecom o *AOL*, que al gener de 2002 va anunciar una tremenda cancel·lació de 54 mil milions de dòlars, quasi tots en intangibles.

Els intangibles no solament són inerts sinó que, en general, també són béns de l'economia actual, la qual cosa significa que la majoria d'empreses d'un determinat sector té el mateix accés a ells. *Baxter*, *Johnson & Johnson*, juntament amb les principals empreses biotècniques, tenen un accés similar als millors i més brillants investigadors farmacèutics (capital humà); qualsevol minorista important pot adquirir modernes cadenes de subministrament i tecnologies pels canals de distribució que poden crear intangibles relacionats amb proveïdors i clients (per exemple, aconseguint informació sobre clients); quasi totes les em-

preses poden adquirir llicències per explotar patents o adquirir mitjans d'I+D mitjançant les adquisicions corporatives i les marques s'intercanvien freqüentment. La trista realitat dels béns, ja siguin tangibles o intangibles, és que no poden crear un valor considerable. Si els competidors tenen igual accés als mateixos actius, el màxim que poden fer és retornar el cost de capital (valor afegit zero).

4. Fase II: centrar els esforços pels béns intangibles

La condició d'inert i de bé, de la majoria d'intangibles, té importants implicacions per al «moviment d'intangibles». Vol dir que la creació de valor empresarial depèn fonamentalment de la infraestructura organitzativa de l'empresa, dels processos i sistemes que transformen «coses sense vida», tangibles i intangibles, en conjunts d'actius que generen fluxos de caixa i atorguen posicions competitives. Aquesta estructura organitzativa, quan funciona eficaçment, és el principal intangible de l'empresa. Per definició no és un bé (o sigui, és exclusiu, idiosincràtic). Donat que ha d'encaixar en la missió, cultura i entorn específics de l'empresa, per la seva naturalesa idiosincràtica, llavors, la infraestructura organitzativa és el principal intangible de l'empresa.

Què hauria de venir després, doncs, de la Fase I del treball sobre intangibles, dirigit principalment a la documentació i creació de consciència? Jo proposo centrar-se en la infraestructura organitzativa, l'intangible que més compta i sobre el que menys sabem: el motor per crear valor a partir d'altres actius. Com desxifrar el codi genètic, comprendre el «codi empresarial», els plànols, processos i receptes de l'empresa ens permetrà considerar les principals preguntes que amoïnen els directius i inversors, com les fetes en relació amb *H-P/Compaq* i *Enron*. L'èxit d'aquest treball elevarà el treball sobre intangibles als graons directius més alts (després de tot, la infraestructura organitzativa és el cor del *management*); donarà als inversors la comprensió i les eines analítiques relacionades amb l'esquívol concepte de «qualitat de gestió».

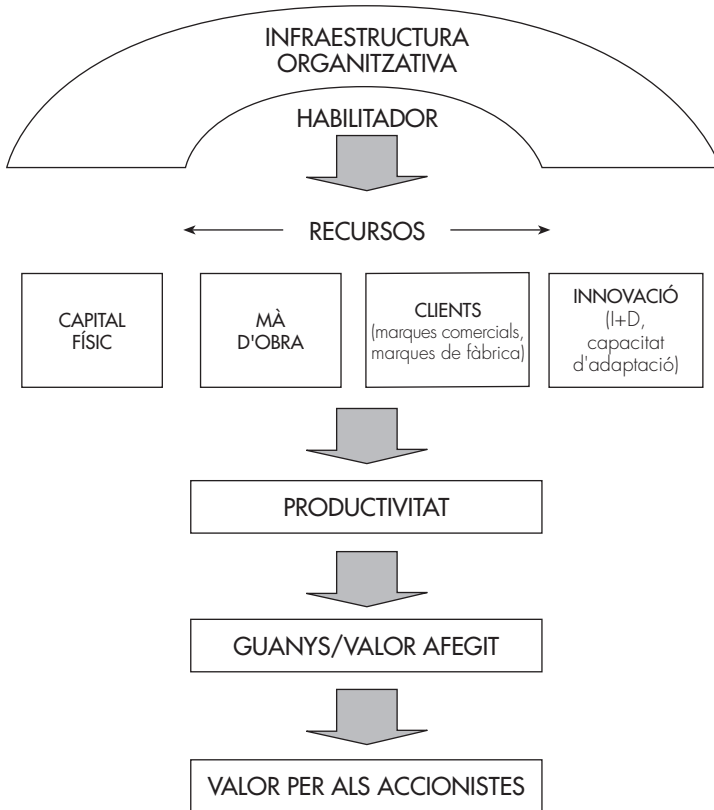
5. Un marc conceptual

La meva noció d'infraestructura organitzativa deriva de la teoria del creixement macroeconòmic, particularment del concepte de «producti-

vitat total dels factors» (TFP, per *total factor productivity* en anglès). La teoria del creixement econòmic tracta el desenvolupament econòmic dels països, amb atenció especial als inductors del creixement. Aquests, mesurats per exemple pel canvi del PIB, es poden dividir en: (a) augments dels factors de producció, tals com el creixement de la mà d'obra i inversions de capital (propietat, planta i equipament), i (b) millores de la TPF, la productivitat d'aquests factors de producció combinats. Per exemple, el producte brut de les empreses dels EEUU augmentà l'any 2000 (respecte al 1999) en 443,2 miliards de dòlars, mentre que el consum de capital físic augmentà en 57,9 miliards i la compensació d'empleats en 289,1 miliards de dòlars. Com pot la despesa global de 347 miliards de dòlars en capital i mà d'obra al 2000 augmentar el producte brut en 443,2 miliards de dòlars? D'on surt aquest valor afegit de 100 miliards? Resposta: dels processos empresarials de productivitat de tots els factors, els dissenys organitzatius i sistemes d'incentius que permeten al sector corporatiu generar un nivell de resultats (*output*) substancialment més alt que els *inputs* invertits.

Jo defineixo la infraestructura organitzativa empresarial, amb modificacions requerides, com l'anàleg microeconòmic de la productivitat total dels factors (TFP). L'estructura organitzativa, o sigui: els processos directius, els plànols organitzatius, els sistemes d'incentius i control (govern empresarial), quan funcionen bé, permeten que la gestió generi producte en excés amb els recursos invertits. Aquest producte excedent, en relació amb els inputs invertits, reflecteix el perfil de productivitat de l'empresa, la font de valor per als accionistes i el benestar dels empleats. La figura 1 descriu el paper central de l'estructura organitzativa a la cadena de creació de valor. Permet que l'empresa utilitzi els seus recursos de forma productiva, la qual cosa, alhora, augmenta la productivitat, els beneficis i el valor per als accionistes de l'empresa. Aquest enfocament té en compte el capital tangible i l'intangible (I+D, intangibles relacionats amb els clients), aïllant l'estructura organitzativa de tots els altres recursos corporatius, la majoria dels quals, segons la meua opinió, estan inerts i s'han convertit en un bé. Això remarca la naturalesa exclusiva de la infraestructura organitzativa. No és un actiu ni capital, com molts creuen, més aviat és un habilitador o facilitador de tots els altres actius, tangibles i intangibles, que compleixen amb les seves funcions previstes en la cadena de creació de valor (vegeu figura 1).

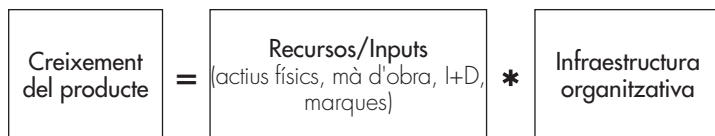
Figura 1: La cadena de creació de valor



6. Mesura

Què sabem de tota aquesta important infraestructura organitzativa tangible (IO)? Realment, molt poc. Els llibres d'empresa freqüentment elogien amb exageració nous processos directius i dissenys organitzatius que van desapareixent a poc a poc després de l'entusiasme inicial, però el coneixement sistemàtic sobre la IO és escàs. Per tenir una idea quantificable del valor i l'impacte de la IO, jo vaig desenvolupar juntament amb Suresh Radhakrishnan una metodologia per valorar la IO específica d'una empresa, tal com mostra la figura 2 (vegeu Lev/Radhakrishnan, 2002).

Figura 2: La valoració de la infraestructura organitzativa



Vàrem estimar estadísticament, per una mostra al voltant de 300 empreses públiques, la contribució al creixement d'ingressos dels quatre recursos principals: actius físics, mà d'obra, marques i I+D; la inversió en cadascun d'ells prové dels informes financers de l'empresa. A partir de les dades queda clar que algunes empreses són més productives que d'altres, capaces de generar un major creixement dels ingressos a partir d'un determinat nivell de recursos. Atribuïm aquesta productivitat específica d'una empresa a la infraestructura organitzativa i l'estimem estadísticament quantificant la contribució que fa al creixement del producte. La nostra metodologia defineix així la IO en termes de la productivitat de desplegar els recursos de l'empresa i valora la IO a partir del creixement observat a les vendes, segons els recursos invertits, com es fa als comptes nacionals amb la productivitat total dels factors (TFP).

Les figures 3 i 4 presenten, per a algunes empreses, la contribució anual mitjana de la IO al creixement del producte entre 1994-97 (barra gris fosc) en comparació del captament de les existències entre 1997-99 (barra gris clar). Les tres empreses de la figura 3 pertanyen a la indústria química. *Dow Chemicals* va tenir un augment major en IO que *DuPont* entre 1994-97, i la consegüent recompensa d'un major valor per als accionistes entre 1997-99. *FMC Corp.* va tenir una disminució en IO i la consegüent rendibilitat negativa per a les accions. Les empreses de la figura 4 pertanyen al sector minorista. *Wal-Mart* i *Home Depot* tenen grans augments en IO i una rendibilitat proporcionadament gran de les seves accions, mentre que *K-Mart* va patir una pèrdua significativa de IO i una consegüent pèrdua de valor per als accionistes. La nostra mesura de la infraestructura organitzativa capta així el veritable potencial de creixement, reflectit els anys posteriors per la creació de valor per als accionistes.

Figura 3: Infraestructura organitzativa i valor per als accionistes d'empreses químiques

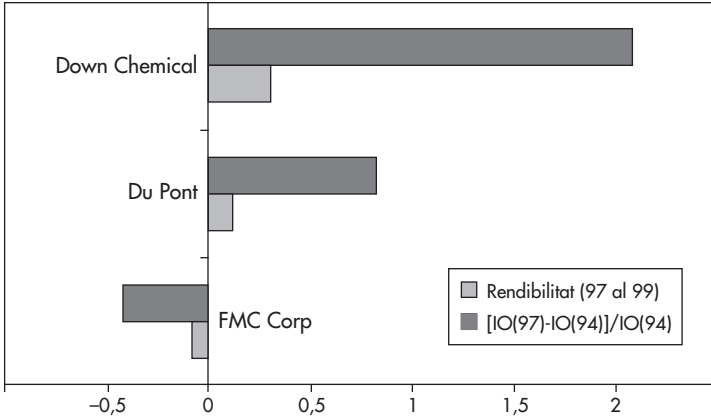
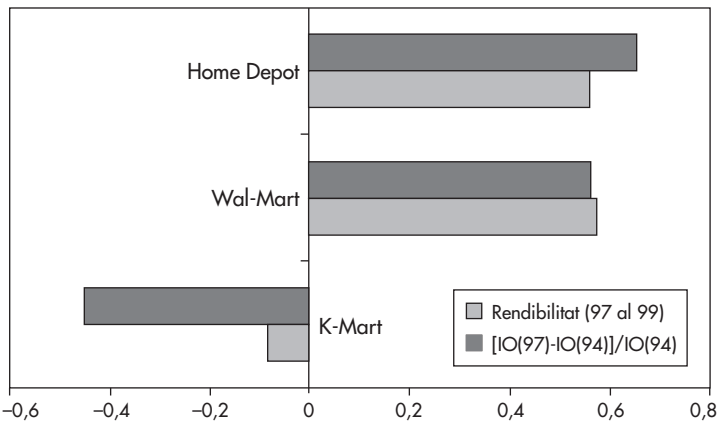


Figura 4: Infraestructura organitzativa i valor per als accionistes d'empreses minoristes



7. Aplicacions directives i inversores

La contribució de la infraestructura organitzativa a la productivitat de l'empresa és, essencialment, un reflex de les habilitats directives i de la seva execució. La gestió és organització i execució. Malgrat les riudes

de tinta, la quantificació de les habilitats directives segueix essent un tema esquivol. Sovintegen expressions vagues com ara lideratge, enfocament o treballadors del coneixement, però no augmenten de forma clara la nostra capacitat d'avaluar les habilitats i els èxits dels directius. El concepte de IO, aquí discutit, fa justament això. En una crua simplificada, si les empreses A i B augmenten la inversió de capital de 100 a 110 unitats, mentre que el producte de A creix un 10% i el de B un 20%, la conclusió ineludible és que la direcció de B fou millor i va tenir més èxit que la de A. Per tant, el grau d'habilitat directiva i èxit d'execució es pot mesurar per l'enfocament IO de relacionar el creixement de la productivitat amb els augments de recursos i centrar-se en l'habilitador residual.

La capacitat d'estimar el valor de la infraestructura organitzativa de les empreses proporciona noves eines de valoració i control als directius i inversors. Per limitacions d'espai descriuré, breument, només tres exemples.

- Productivitat de la TI. La sobreinversió del sector empresarial en tecnologia de la informació durant la dècada dels anys 90 i el cessament quasi total de creixement de la TI en els dos darrers anys, destaquen la necessitat d'una valoració racional de la productivitat (rendibilitat de la inversió) de la TI. Donat que la TI capacita principalment la infraestructura organitzativa (per exemple, la TI subjacent de les cadenes de subministrament o canals de distribució), la seva productivitat es pot inferir de la relació entre despeses de TI i el corresponent creixement del valor de la IO. Per exemple, a la nostra mostra, *Home Depot* tenia una ràtio de 0,51 entre l'augment en IO de 1997-95 i la inversió total en TI, mentre que el coeficient de *Wal-Mart* era només de 0,16. Això vol dir que la rendibilitat de *Home Depot* en TI, a mitjans dels anys 90, sembla que ha estat substancialment més alta que la de *Wal-Mart*.
- Compensació de la direcció. La contribució de la infraestructura organitzativa al creixement del producte de l'empresa és, com he dit abans, una qüantificació de les habilitats i de l'èxit executor de la direcció. En conseqüència, per força s'ha de basar part de la compensació dels directius en aquest valor. Tot i que els nostres estudis demostren que hi ha una forta correlació entre IO i el capteniment dels valors borsaris, no és una correlació perfecta. La IO és menys susceptible als factors que escapen al control de la direcció (per exemple, canvis dels tipus d'interès, canvis fiscals) que la

cotització de les accions i, per tant, és un inductor més adient de la compensació de la direcció.

- Valoració dels inversors de les habilitats directives i perspectives de creixement: els estudis indiquen que la valoració de les habilitats directives figura a la part superior de la llista de desitjos dels analistes financers i inversors institucionals. Les tradicionals mesures dels resultats, tals com els guanys o els fluxos de caixa, tenen limitacions àmpliament conegudes (per exemple, propenses a manipulacions, esbiaixades per l'encariment dels intangibles, ignoren el cost del capital propi, etc.) i, en conseqüència, són indicadors sorollosos de les habilitats i activitats directives. La mesura de la infraestructura organitzativa vista abans, proporciona una visió centrada en l'activitat dels directius i el potencial de creixement de l'empresa en indicar guanys anormals de productivitat derivats de determinats recursos de l'empresa. La nostra investigació indica que quan formem carteres d'empreses amb valors alts i baixos de IO, el rendiment anormal (ajustat al risc) d'aquestes carteres, en els dos anys posteriors a la seva formació, són del 3% contra l'1,5% i del 2,5% contra l'1,3% a favor de les empreses amb una IO alta. La inversió en una bona direcció, tal com indiquen les mesures de la IO, clarament val la pena.

8. Agenda del moviment d'intangibles

La productivitat de recursos escassos és la màxima prioritat de nacions i empreses. La major productivitat dels recursos (capital, mà d'obra, I+D) és el més gran impulsor del benestar dels països (nivell de vida, ocupació) i dels guanys de les empreses i el valor per als accionistes. Centrar-se en la productivitat de les empreses nacionals i privades sembla ser, per tant, adient per a les persones amoïnades pels béns intangibles, ja que, a les economies i empreses modernes, els intangibles són els principals impulsors de la productivitat.

Algunes preocupacions actuals, com la valoració d'intangibles específics (patents, marques) o la codificació del coneixement tàcit, malgrat útils, penso que tenen una rellevància secundària, subordinada a la productivitat general o a l'objectiu d'augmentar l'eficàcia. Una agenda intel·lectualment estimulante i molt útil del moviment d'intangibles és «pel·lar» la ceba de la IO. Exposarem diverses qüestions concretes a estudiar.

- Quines són les estructures organitzatives de les activitats de I+D més conduents a l'èxit? Quins plans específics i processos subjacents de I+D donen un nombre més gran de patents i innovacions, i també la major quota d'ingressos de productes darrerament introduïts?
- Quins són els sistemes utilitzats per les empreses per tal d'augmentar amb èxit el valor de la marca? Per què algunes marques (per exemple, *Coca-Cola*, *Marlboro*) mantenen el seu valor mentre que d'altres (*Polaroid*, *Xerox*) el van perdent?
- Quin impacte tenen les aliances, societats i empreses conjuntes sobre la productivitat de les empreses? Quina és l'estructura òptima d'aquesta relació per assolir objectius específics (per exemple, fer investigacions, compartir el risc, vendre productes)?
- Desenvolupar sistemes de mesurament i informació per avaluar la productivitat de recursos, sobretot intangibles: valorar la rendibilitat de la inversió en I+D, marques, TI i recursos humans; i desenvolupar formes d'informar la productivitat d'aquests actius.
- Quins són els sistemes compensatoris i pràctiques laborals que generen la productivitat més alta dels recursos humans? Com es pot mesurar la productivitat dels empleats, particularment a les empreses de serveis?
- El ritme d'acumulació de coneixements. Com s'adopten i divulguen nous coneixements i tecnologies dins de l'empresa? Sota quines circumstàncies s'abandonen velles tecnologies i se n'adapten altres de noves?
- Quins són els impediments organitzatius per a la creació de coneixements i l'adopció de noves tecnologies i sistemes operatius? Quina és la millor manera de superar les forces de l'*status quo*?
- El col·lapse del *Nasdaq* va demostrar la vulnerabilitat dels intangibles, sobretot la IO. Com poden les empreses protegir els seus intangibles? Com es poden compartir i minimitzar els riscos inherents als intangibles? Què és el que mesura amb èxit l'exposició al risc?

Certs aspectes d'aquesta agenda d'investigació es fan en d'altres àrees com ara economia, gestió, sociologia i comportament organitzatiu. Resultarà molt útil reunir els estudis ja fets i el treball emergent sota el paraigües de l'obstinació a favor dels intangibles i la infraestructura organitzativa.

La proposada Fase II del moviment d'intangibles, l'atenció centrada en la infraestructura organitzativa i el seu paper en la millora de la productivitat de països i empreses, així com també el benestar de ciutadans i accionistes, ofereix una agenda socialment útil i intel·lectualment estimulante per a les persones interessades en l'immobilitzat immaterial. Fent servir l'eslogan de *Nike*, simplement fes-ho (*Just Do It*).

Bibliografia

LEV, B. (2001) «*Intangibles: Management, Measurement and Reporting*». Brookings Institution Press.

LEV, B./RADHAKRISHNAN, S., «Structural Capital».

<http://www.haas.berkeley.edu/accounting/seminars/Lev%20Paper.doc>

Aquest article està adaptat amb l'autorització de dos articles apareguts al *Financial Executive* (març/abril 2002 i juliol/agost 2002). Copyright 2002 de *Financial Executives International*, 10 Madison Avenue, P.O. Box 1938. Morristown, NJ 07962-1938. Telèfon 973 898 4600.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID