

GESTIONE | LE TRE LEVE STRATEGICHE DA RISCOPRIRE PER CRESCERE

AVANTI, INTANGIBILI!

Dipendenti, marchi e innovazione. Queste le principali aree che le aziende devono valorizzare per continuare a competere sul mercato globale. E per attirare gli investitori internazionali.

di NADIA ANZANI e ZORNITZA KRATCHMAROVA

Sono intangibili, ma se gestiti strategicamente danno risultati più che concreti. E chi sbuffa etichettandoli come «sterili concetti filosofici» sbaglia di grosso. Risorse umane, marchi, innovazione e brevetti, ossia gli asset intangibili di un'azienda, stanno diventando voci sempre più importanti perché giocano un ruolo determinante nelle performance economiche delle imprese. Guai a perderle di vista, dunque, perché oggi più che mai sono loro a fare la differenza tra un'azienda e l'altra. «E non potrebbe essere altrimenti» spiega a *Economy* Dolly Predovic, docente di finanza aziendale della *Sda Bocconi*. «In alcuni casi rappresentano oltre l'80% del valore stesso di un'azienda».

D'accordo anche Franco D'Egidio, a.d. della società di consulenza *Summit*, che aggiunge: «Basti pensare a Google: nonostante il suo fatturato 2005 non superi i 2 miliardi di dollari, la capitalizzazione di Borsa è superiore ai 132 miliardi». A riprova del fatto che il mercato non guarda solo i numeri. Anzi. La forza del brand, la motivazione del personale, il numero dei brevetti depositati, la capacità di innovare, solo per fare alcuni esempi, sono indicatori in grado di determinare il successo o meno di un'azienda. Fattori che vengono sempre più spesso presi in considerazione anche dagli analisti finanzia-

ri quando si trovano a dare consigli di investimento a operatori istituzionali. Lo conferma anche la ricerca *Return on reputation*, condotta su scala globale da *Hill&Knowlton*, in base alla quale la reputazione di un'impresa, la qualità dei suoi dirigenti e la capacità di innovare sono fattori di importanza fondamentale per le opinioni formulate dagli analisti finanziari. Addirittura il 42% degli esperti considerano la qualità del gruppo dirigente un fattore estremamente importante nella fase di valutazione di un'organizzazione. «Del resto oggi le imprese sono come scatole vuote: tutto può essere delocalizzato eccetto la capacità di innovare e di brevettare» spiega Simonetta Iarlori, partner della società di consulenza strategica *Value Partners*. «A fare la differenza dunque è il capitale umano. Anche se la maggior parte delle aziende italiane fatica ancora a capirlo».

NON TUTTO PUÒ ESSERE QUANTIFICATO. Eppure i casi da manuale ci sono, come quello di Coca-Cola. «Il suo marchio ha un valore stimato di 67,5 miliardi di dollari» dice Manfredi Ricca, business director di *Interbrand*, «e rappresenta il 60% circa della capitalizzazione dell'azienda. Anche se il prodotto in sé è una bevanda gassata simile ad altre presenti sul mercato». Ed è stata proprio *Interbrand* ad aver-

messo a segno, negli anni 80, una metodologia capace di misurare il peso di un marchio. «Frutto di un'analisi incrociata dei flussi economici derivanti dal brand e dal ruolo dello stesso nel creare domanda e mantenerla nel tempo» riassume Ricca. «È un approccio che gode di credibilità a livello internazionale ed è coerente con gli Ias, i nuovi principi contabili internazionali» che, introdotti in Italia nel 2005, rendono possibile l'iscrizione a bilancio anche degli asset intangibili.

«A fine anno» spiega Luciano Godoli, dell'omonimo studio di avvocati e commercialisti, «l'azienda può valutare sulla base del valore reale tutti i suoi beni sia tangibili sia intangibili, dai brevetti ai marchi, ai copyright. Compreso l'avviamento aziendale, valutato tramite un sistema che si chiama *Impairment test*».

Ma non tutti gli asset sono misurabili. Infatti, se per valutare un marchio o un brevetto esistono appositi sistemi di calcolo, è molto difficile monetizzare la soddisfazione della clientela o il capitale umano di un'impresa. «A dire il vero esistono anche metodi di calcolo che permettono di censire le risorse intellettuali di una società» precisa Iarlori. «Si tratta di strumenti economico-finanziari sofisticati che rilevano la conoscenza del capitale umano aziendale. Ma questo è molto lontano dalla maggior parte delle imprese naziona- ▶



ESEMPIO DA IMITARE

Erano i primi anni 90 quando il gruppo assicurativo svedese Skandia sviluppò, per la prima volta al mondo, uno strumento in grado di «misurare» il capitale intangibile dell'azienda. I 164 indicatori presi in esame furono suddivisi in 5 maxiaree. Ecco.

1

INVESTIMENTI

Include una serie di misure, già rilevate con i tradizionali sistemi contabili (come gli investimenti in R&S), che indicano il grado di attenzione dell'azienda per la creazione di asset intangibili.

2

CLIENTI

Fotografa i rapporti tra la società e i suoi clienti. E per farlo indaga sulla conoscenza del brand, sulla fedeltà dei consumatori, sulla loro sensibilità o meno al prezzo finale e altro ancora.

3

PROCESSI INTERNI

Sintetizza l'efficienza e l'efficacia dei processi lavorativi interni focalizzandosi sui cosiddetti «valori in uso», come i brevetti, le licenze, i database o i software specifici.

4

CONOSCENZA

Fa il punto sulla principale fonte di valore in una società: i dipendenti. Si considerano le conoscenze, le abilità e le capacità innovative dei singoli. A contare è anche la cultura aziendale.

5

CAPACITÀ FUTURE

Raccoglie una serie di misure che simboleggiano le potenzialità future dell'azienda. A cominciare dalla capacità di penetrare nuovi mercati, lanciare prodotti ex novo e così via.

MANAGEMENT



GLI APRIPISTA

A sinistra, Dario Ferrari, presidente di Intercos. Sotto, un interno di Brembo.



li che solo ora iniziano a fare una mappatura delle loro competenze significative interne». Da qui l'esigenza di stilare un bilancio del capitale intangibile, che valuti le potenzialità di creazione del valore dei singoli indicatori ricorrendo a una serie di sondaggi realizzati ad hoc.

Si va dai questionari sulla *customer satisfaction* a quelli relativi al grado di leadership del management, fino a quelli sulla percezione all'esterno dell'immagine aziendale. Nato nei Paesi scandinavi, questo strumento si sta facendo strada anche in Italia. «Il numero degli asset esaminati varia da caso a caso, ma può superare anche le 100 unità» specifica D'Egidio. Pure il costo di stesura del bilancio è variabile, ma i listini indicativi di Summit sono di 100 mila euro circa per il primo anno e di 40 mila per quelli successivi. «Esiste, però, anche una versione *light* da 25-30 mila euro» precisa D'Egidio.

E sebbene siano appena otto le aziende italiane che ne hanno già fatto uso, l'interesse sta crescendo. «Perché è un mezzo informativo apprezzabile per chiunque abbia interessi nella singola impresa:

azionisti, comunità finanziaria, detentori di titoli di credito quotati, di stock option e altri diritti, lavoratori dipendenti e fornitori» riassume Predovic. E, quel che più conta, aumenta il valore stesso dell'azienda sui mercati internazionali. Come dimostrano i casi selezionati da *Economy*.

BREMBO

La forza delle tre «C»

Nel 1999 ha fatto da apripista al bilancio dell'intangibile made in Italy e tuttora è l'unica società quotata a Piazza Affari a redigerne uno. È **Brembo**, società specializzata nella produzione di sistemi frenanti per auto e moto, che ha voluto mettere l'accento sulle cosiddette tre «C», che stanno per capitale relazionale, capitale strutturale e capitale umano. «Sono le tre grandi aree in cui è possibile raggruppare gli asset intangibili» spiega Roberto Vavassori, director business development dell'azienda (711 milioni di euro di giro d'affari nel 2005, +4,9%). «All'inizio gli indicatori presi in esame erano una settantina, ma negli anni ci siamo focalizzati su 54». Di cui solo 28 comunicati al-

l'esterno. Per un motivo semplice: alcuni dati sono ritenuti sensibili per motivi di concorrenza. Il bilancio, scaricabile dal sito www.brembo.com, «è uno strumento al servizio del management, della comunità finanziaria e degli stakeholder» precisa Vavassori. Che anticipa: «Stiamo lavorando per legare gli asset intangibili a quelli tangibili: vorremmo dimostrare, per esempio, che un alto tasso di innovazione prodotti corrisponde a una maggiore fidelizzazione della clientela».

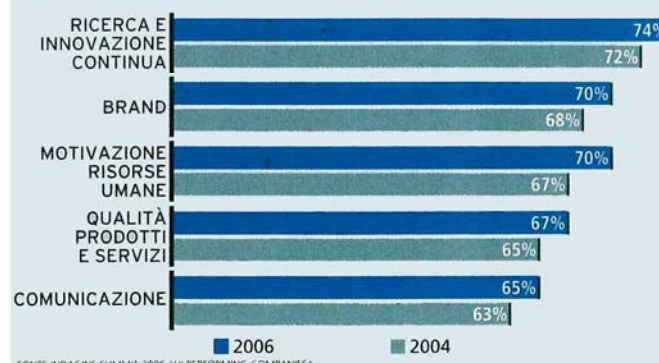
INTERCOS

Bilancio come strumento strategico

«All'inizio abbiamo pensato al bilancio intangibile solo come a un buono strumento per comunicare al cliente la nostra capacità di innovare» afferma Simone Gibertoni, planning and organization development del gruppo **Intercos**, uno dei principali operatori a livello mondiale nella creazione, sviluppo e produzione di prodotti di make-up per i principali player dell'industria cosmetica (180 milioni di euro il fatturato 2005, +17%). «Ma poi ci siamo accorti che il bilancio dell'intangi-

GLI ELEMENTI CHIAVE CHE FANNO IL SUCCESSO

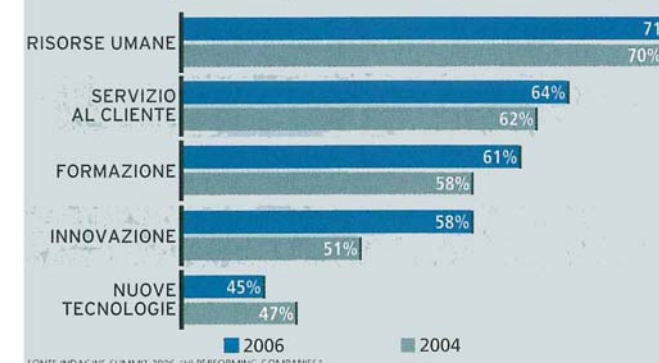
Sotto, i fattori ritenuti più importanti da 1.000 manager italiani per la crescita di un'azienda oggi. Le risposte sono multiple.



Fonte: Indagine Summit 2006 "Hi Performing Companies"

QUI BISOGNA INVESTIRE DI PIÙ

Le risorse umane sono un'area sulla quale, secondo i dirigenti, è necessario puntare maggiormente. Le risposte sono multiple.



Fonte: Indagine Summit 2006 "Hi Performing Companies"

bile era anche un buono strumento di gestione interna, perché consente di monitorare gli indicatori non finanziari strategici, dal personale all'innovazione, alla supply chain». Un'attenzione maniacale ai fattori intangibili che ha consentito all'azienda di triplicare il fatturato negli ultimi dieci anni. «Nel nostro bilancio facciamo un'analisi qualitativa e non quantitativa dei diversi indici» continua Gibertoni. «Non ci interessa dare un valore al nostro intangibile, piuttosto sottolineare la sostenibilità competitiva dell'impresa».

TEDDY

Tanti costi, ma ne vale la pena

Redige un bilancio dei beni intangibili dal 2003 con l'obiettivo di «monitorare l'azienda, avere un riscontro delle operazioni fatte e individuare le aree più deboli per poter poi intervenire prontamente» spiega Renata Saragoni, direttore amministrativo e responsabile del progetto bilan-

cio intangibile di **Teddy**, network attivo nel pronto moda con i brand Terranova e Calliope (257 milioni di euro il fatturato 2005, +11%). Il documento, che viene divulgato solo internamente ed è utilizzato come strumento gestionale, mette a fuoco il grado di soddisfazione del capitale umano interno, ma anche esterno, quindi fornitori, clienti e affiliati (il gruppo ha 307 punti vendita in 33 Paesi), la percezione dell'immagine aziendale sul mercato e internamente e alcuni indicatori di innovazione come il numero dei nuovi modelli realizzati in un anno, i riassortimenti stagionali, il numero di punti vendita aperti. Certo i costi sono alti, basti pensare a tutta la consulenza iniziale. «Ma noi intendiamo continuare a investire in questa direzione» conclude Saragoni.

BULGARI

Alle carte preferiamo il manager

Nonostante il brand sia l'asset più im-

portante in casa **Bulgari**, il suo valore resta *top secret*. Perché non è mai stato calcolato. E nemmeno l'introduzione degli Ias ha spinto il top management dell'azienda del lusso a iscriverlo a bilancio. «Non ci siamo mai posti questo problema» spiega Francesco Trapani, da oltre vent'anni alla guida del gruppo che nel 2005 ha fatturato 918,5 milioni di euro, registrando una crescita del 10,6% rispetto all'anno precedente. «E poi non potremmo comunque farlo senza incorrere in conseguenze fiscali».

E il bilancio del capitale intangibile? «Non credo che ne valga la pena» taglia corto Trapani. «Ma questo non significa che non consideri, per esempio, il capitale umano essenziale per il successo dell'azienda. Significa, semmai, che non vedo alcuna utilità nell'eventuale calcolo del suo valore». Tanto che, proprio come alcune delle aziende più sensibili al valore strategico degli asset

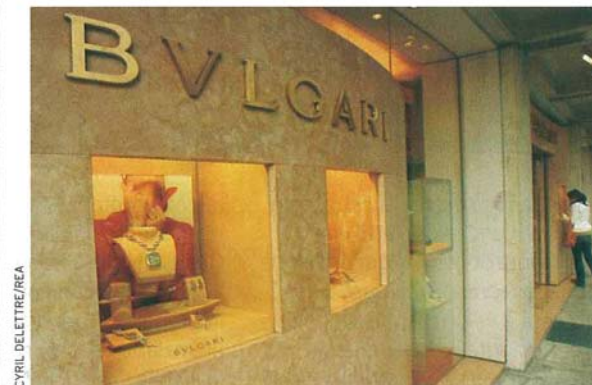
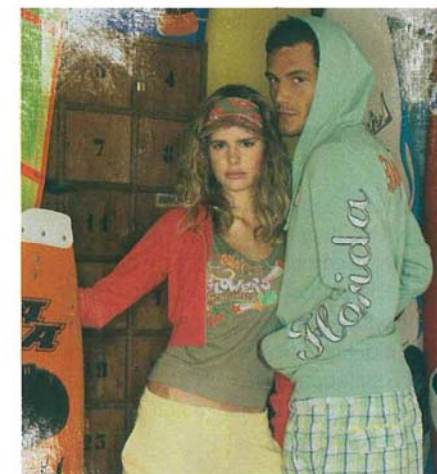
intangibili, anche Bulgari ha inserito nel proprio organico una figura di riferimento a cui affidare il coordinamento: è Silvio Ursini, vicepresidente brand image e creative services dell'azienda. «Il suo compito è mettere ordine in tutte le attività relative al marchio, razionalizzando le scelte dei diversi comparti e valorizzando al massimo gli investimenti dedicati a ogni singola azione» conclude Trapani.

L'INIZIATIVA DI BANCA INTESA

Le piccole e medie imprese si valorizzano così

Che gli asset intangibili stiano diventando sempre più strategici per le imprese nazionali è testimoniato anche dal fatto che recentemente **Banca Intesa**, in collaborazione con **Icm Advisor** e **Robilant Associati**, ha inaugurato Intesabrand, una nuova offerta studiata proprio per sostenere e valorizzare il capitale intangibile. «Consideriamo la proprietà intellettuale uno dei fattori di successo delle imprese. Ancor più se si tratta di piccole e medie imprese che operano in settori tradizionali» dice Fabio Bolognini, responsabile marketing imprese di Banca Intesa.

«Senza contare il fatto che questo è un mercato nuovo e per noi rappresenta un bacino aggiuntivo di operazioni finanziarie». Quella di Intesabrand è un'offerta completa che grazie ad accordi presi con i partner dell'iniziativa offre a piccoli e medi imprenditori l'opportunità di avere una valutazione economico-finanziaria dei propri marchi e di identificare progetti e iniziative specifiche per il loro sviluppo, sostenuti da adeguate soluzioni finanziarie, definite in accordo ai piani e agli investimenti dell'azienda.



PRO E CONTRO

A sinistra, capi firmati Teddy: l'azienda redige un bilancio dell'intangibile da anni. Sopra, Bulgari, che invece ne fa a meno.