

STORIE DI IMPRESE E DI PERSONE

# Generare valore con gli intangibles

Come? Lo spiega Franco D'Egidio, uno dei massimi esperti su questo tema. Che ribadisce anche come si stanno modificando i modelli di management lavorando a 360°.

di Chiara Osnago Gadda

**I**l valore è l'asse portante del successo di un'impresa e la creazione di valore è il must del management moderno, poiché rappresenta un salto culturale e, più precisamente, il passaggio da una posizione di controllo a una posizione più evoluta basata sulla fiducia e sull'assunzione di responsabilità. La creazione di valore significa presenza di un progetto comune condiviso, spirito di squadra, senso di scopo, forte orientamento alla realizzazione e a prestazioni di ordine superiore perseguite con comportamenti allineati al sistema di valori e al dettato strategico dell'impresa.

È questo, secondo Franco D'Egidio, amministratore delegato di Summit, società di consulenza ed education, specializzata nella gestione dei processi di cambiamento della cultura aziendale e della misurazione del capitale intellettuale - ma soprattutto guru di fama internazionale in tema di intangibles, l'imperativo categorico che oggi il management di un'azienda deve seguire se vuole rendere competitiva e vitale l'organizzazione in cui si trova a operare.

**Ci troviamo di fronte a una realtà nella quale dominano la non linearità, la discontinuità e la mutevolezza.** Realtà dove i modelli di management si modificano, passando da quelli tradizionali, basati sull'efficienza e sul compito, a quelli attuali, incentrati sul beneficio e sull'output. È chiaro, dunque, che sia per una grande azienda, sia per una piccola impresa, si presenta la necessità di affrontare il problema della complessità in modo adeguato. Ecco quindi che, in una realtà così complessa, emerge con grande forza il concetto di generazione di valore e di sviluppo dell'economia degli intangibili.



«Generare valore», afferma D'Egidio, «implica un cambiamento di mentalità del management, perché comporta lo spostamento del suo ruolo dalla mera gestione delle risorse al mantenimento dell'esistente e alla creazione di valore futuro. La creazione del valore è il rapporto tra la somma di tutti i benefici, sia materiali sia immateriali, e la somma dei costi, materiali e non. Significa, inoltre, saper cogliere opportunità grazie a una rete di relazioni forti non solo con i clienti, ma anche con i fornitori che, se coinvolti in un progetto, aiutano a generare valore. Ne emerge che gli elementi intangibili quali la cultura e la leadership sono i veri generatori di valore. Solo una vera leadership, infatti, è in grado di far fare cose eccezionali a persone normali, allineando tutta l'organizzazione e conducendola ineluttabilmente verso l'eccellenza. Il leader è colui che intuisce gli inte-

## GURU DI FAMA SUL TEMA DEGLI INTANGIBLES

Franco D'Egidio è amministratore delegato di Summit, società di consulenza ed education, specializzata nella gestione dei processi di cambiamento della cultura aziendale e della misurazione del capitale intellettuale.



ressi dei suoi collaboratori, e sa rinforzarne l'autostima, consentendo loro, grazie a un ambiente che favorisce la crescita, di esprimere il massimo del loro potenziale».

È per questo motivo, dunque, che negli anni è cresciuto così tanto l'interesse per il capitale intangibile? «Esattamente», conferma il professor D'Egidio, «i tradizionali sistemi di *accounting*, infatti, non sono più in grado di fornire agli investitori e al mercato informazioni utili sulle potenzialità di crescita delle imprese quotate in Borsa. Non è un caso se gli analisti finanziari si sono resi conto che il bilancio economico-finanziario è in grado di fornire solamente il valore economico dell'impresa - passato e presente -, ma non quello futuro. Da parte loro, si è sviluppato un grande interesse al valore futuro dell'impresa e alla sua sostenibilità competitiva legata all'immateriale e dunque alla cultura dell'impresa, alla professionalità del management, alle idee, all'innovazione, alla creatività, alla ricerca e allo sviluppo, gli unici asset capaci di creare l'80% del valore totale».

«E proprio perché oggi l'impresa è consapevole che la propria identità, o quanto di essa percepiscono i sempre più numerosi e diversi pubblici cui fa riferimento, viene filtrata dalla "reputation", valore strategico per conquistare e quindi fidelizzare i clienti, consumatori e opinione pubblica», aggiunge D'Egidio, «ecco che la valorizzazione del brand diventa un asset strategico per il successo del business, non soltanto per le grandi, ma anche per le Pmi che realizzano prodotti e/o servizi di qualità. La sua forza, del resto, sta nell'unicità e nel significato che gli viene attribuito a cominciare dalle persone che operano all'interno dell'impresa. E tale significato trae ispirazione dalla vision, ovvero il progetto d'impresa, e dalla mission, vale a dire lo scopo nobile per cui esiste e opera un'organizzazione».

Alla luce di queste riflessioni, il brand assume la dimensione d'una vibrante immagine nella mente delle persone, ed è la chiave di volta che aiuta a differenziarsi in mercati ipercompetitivi e iperaffollati di proposte. Di fatto, il brand è una promessa, un contratto psicologico ed emotivo coi clienti cui si rivolge. «La gente, purtroppo», spiega il numero 1 di Summit, «è spesso inconsapevole di come nella routine quotidiana sia facile distruggere valore: la centralinista che, ad esempio, risponde al telefono in maniera algida,

non crea certo valore per l'azienda, e lo stesso vale per chi costruisce alberghi, cubi orrendi in cemento armato su amene colline prospicienti il mare che deturpano il paesaggio, distruggendo così valore! Da qui l'importanza strategica della *brand experience*, che è per l'appunto il tipo di esperienza che fa il cliente e che deve magnificare la promessa del brand. In tal senso occorre fare cose straordinarie cercando in modo ossessivo di sviluppare un servizio orientato al brand, in perfetta coerenza con la sua promessa. Conseguentemente, l'erogazione d'un servizio di tale portata implica lo sviluppo della consapevolezza circa i fondamentali del brand da parte, non solo degli esperti, ma di ogni attore che proprio grazie a questo sa operare in modo da superare le aspettative dei clienti, motivato addirittura a sorprenderli soddisfacendo i loro bisogni latenti».

È chiaro che la sapiente gestione del brand aiuta a conferirgli il valore potenziale insito nella capacità di crescita che la marca è in grado di produrre. Occorre generare valore a 360°, perché il



#### ASSET STRATEGICO PER IL BUSINESS

Secondo Franco D'Egidio «la valorizzazione del brand diventa un asset strategico per il successo del business, non solo per le grandi ma anche per le Pmi che realizzano prodotti e/o servizi di qualità. La sua forza, del resto, sta nell'unicità e nel significato che gli viene attribuito a cominciare dalle persone che operano all'interno dell'impresa».



valore di un brand non è solo legato ad aspetti quantitativi di carattere economico-finanziario, che sono il risultato afferente il passato, ma al focus sulle dimensioni qualitative quali leadership, competenze, reputazione del management, immagine, aspetti importanti per valutarne il potenziale. Tutto quanto è stato qui descritto, proprio perché nel medio-lungo periodo ha comunque un riverbero sui dati economico-finanziari dell'impresa, può essere oggetto di misurazione e di monitoraggio nel tempo, purché si trovi un "nuovo metro" per misurare questa nuova realtà e modalità efficaci, di intervento nel caso di necessità di miglioramento, come Summit ha fatto nelle sue molteplici esperienze con società tutte leader di settore. L'approccio è definito Bilancio dell'Intangibile, la cui finalità è quella di verificare la capacità prospettica di un'impresa di generare valore.