

# **Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne e Michele Battaglioli**

## **La crisi non si supera abbassando il prezzo**

Nei primi anni del Novecento, Henry Ford prometteva fiducioso: “Porterò un'automobile in ogni famiglia, del colore che desidera... purché sia nera”.

Eravamo all'inizio del secolo scorso, per l'appunto. Oggi il contesto economico mondiale è profondamente mutato e con esso le condizioni per vincere la concorrenza ed affermare un prodotto sul mercato.

Una corretta conduzione aziendale non si basa più solamente sulla ricerca dei benefici derivanti dalle economie di scala; quindi sul raggiungimento di livelli sempre maggiori di efficacia e di saturazione produttiva.

Questi fattori sono una condizione di base, un gettone di partecipazione da corrispondere ad un banco molto esigente.

Nel medio-lungo periodo, scegliere come alternativa competitiva la variabile prezzo rappresenta un sicuro elemento di insuccesso: come ricorda una regola base di buonsenso commerciale: “ci sarà sempre qualcuno disponibile a vendere ad un prezzo più basso”.

La barriera all'entrata di nuovi concorrenti non sono più rappresentate dalla disponibilità di capitale, da materie prime esclusive, dai macchinari, dalla tecnologia e da cespiti immobiliari.

Sono altri gli elementi sui quali puntare, in particolare sui cosiddetti “intangibili”, ovvero il capitale intellettuale, i marchi, la capacità di innovazione del prodotto e del modo di fare mercato, le risorse umane ed il loro grado di formazione e motivazione, le reti di vendita e le modalità attraverso cui si raggiunge il cliente.

E' sempre più frequente vedere comparire, in molti settori nei quali operano le imprese della nostra regione, concorrenti situati in paesi di recente industrializzazione, in grado di reperire le risorse e le attrezzature necessarie per presentarsi sul mercato. Un esempio: il distretto delle ceramiche emiliane si trova a dover fronteggiare la concorrenza che proviene dalla Cina, dalla Turchia e dal Brasile, paesi caratterizzati da una elevata capacità produttiva e da bassi costi di produzione. L'esito della “battaglia” sarebbe quasi certamente a sfavore delle nostre imprese se il “fronte” fosse rappresentato esclusivamente dal prezzo.

Il risultato può essere diverso, se – come d'altronde già avviene – si decide di modificare il profilo del confronto, caratterizzandolo in maniere differente grazie all'entrata in gioco di altre variabili: il marchio, gli investimenti per la ricerca e lo sviluppo di nuovi processi produttivi e di nuovi materiali, l'innovazione stilistica e di design e, soprattutto, rivolgendosi al cliente finale con nuovi modi di vendere e modelli di marketing.

I marchi appartengono alla categoria degli assets intangibili e, per molte imprese, si può asserire che abbiano un valore superiore rispetto a tutte le altre risorse fisiche e materiali contabilizzate a bilancio. Si pensi a marchi come Coca-Cola, Gucci, Adidas, Sassicaia...

In molti casi sarebbe forse possibile produrre, a minori costi, prodotti simili. Impossibile sarebbe riprodurre la posizione competitiva del marchio e le attese di status del consumatore.

Quale potrebbe essere il loro valore commerciale nel caso fossero oggetto di acquisizione?

Gli intangibili assumono così un rilievo preminente: lo scenario è dominato da quelle imprese che possiedono e sfruttano sapientemente il proprio capitale umano, investendo nella formazione, nella R&S, nell'organizzazione, nell'information technology e, soprattutto, nei rapporti con il cliente.

Il concetto di capitale intellettuale, tra le attività intangibili, può fornire una spiegazione diretta dell'enorme differenza esistente fra il valore di mercato e quello contabile di molte imprese, quotate e non. Un brevetto, un marchio, una struttura organizzativa e di vendita che produce efficienza e qualità, sono esempi di beni patrimoniali, non fisici, che concorrono in modo determinante a generare flussi di cassa positivi e costanti nel futuro.

Quale può essere il valore di una rete di vendita già consolidata e ben radicata sul territorio? Colui che decidesse di acquistare l'impresa proprietaria di un tale patrimonio, intangibile, entrerebbe in possesso di un valore assai rilevante, non più rappresentato dalla semplice sommatoria aritmetica dei costi sostenuti. Tale valore, però, non risulta nel bilancio dell'impresa che tanto ha investito per costruire questa ricchezza. L'avviamento è quantificabile attraverso un processo di stima che misura l'entità del "sovrapprezzo" da attribuire al valore intangibile della rete stessa, sovrapprezzo che andrà sommato ai valori correnti attribuiti agli assets materiali.

In un contesto economico in cui il capitale intangibile risulta giocare la parte del leone, occorre predisporre delle regole comuni ben definite per la valutazione e la quantificazione degli assets intangibili, anche allo scopo di evitare situazioni di speculazione, come quelle recenti, connesse al fenomeno delle internet-stock, comunicazioni e telematica.

Questo processo si rende tanto più necessario quanto più le imprese investono in brevetti, marchi, formazione, strutture organizzative e reti di vendita, consapevoli che solamente grazie ad investimenti continui sugli intangibili riusciranno ad accrescere il proprio valore e a conseguire un vantaggio competitivo duraturo.

Nel mercato, la regola di base è sempre la medesima: *"O si abbatte altrui, od altri abbatte noi"* (Napoleone, 1802). Ma attenzione, le armi sono cambiate!