

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

Si può dare un valore alle idee?

Nell'intervento precedente, abbiamo individuato nei cosiddetti fattori intangibili (capitale intellettuale, struttura organizzativa, marchi, brevetti, ricerca e sviluppo, formazione, rete di vendita, etc.) gli strumenti idonei, *“le nuove armi”*, da adottare nello scenario competitivo attuale, caratterizzato da una fase di stagnazione perdurante e dall'impossibilità di continuare a perseguire una strategia aziendale basata sulle politiche di prezzo. Come ricordavamo: “ci sarà sempre qualcuno disponibile a vendere ad un prezzo più basso”.

Se le banche, caratterizzate da “una incapacità genetica” a comprendere le variabili chiave del business, avevano indotto gli imprenditori a ritenere che il valore di un'impresa si misurasse in termini di terreni e immobili - mattoni - oggi, invece, assistiamo ad una inversione di tendenza, nella quale la ricchezza è rappresentata dagli uomini e dalle loro idee, dai marchi, dalle reti di vendita, da nuovi modelli di marketing.

Alla stregua delle attività materiali questi investimenti dovrebbero essere inclusi nello stato patrimoniale, in quanto costi finalizzati a perseguire un vantaggio economico e competitivo duraturo nel tempo, ma occorre stabilire dei criteri uniformi di valutazione, così come è stato fatto a suo tempo per gli investimenti tangibili. Purtroppo, non risulta così semplice valorizzare le attività immateriali: infatti, come è possibile dare un valore al marchio piuttosto che alla rete di vendita od al capitale intellettuale?

Si può pensare alla valutazione dei fattori intangibili come alla visita che un medico fa al suo paziente: esistono una serie di misurazioni significative come la pressione sanguigna e la temperatura corporea che possono essere comparate a valori standard. Eppure il medico non formulerebbe mai una diagnosi senza un'approfondita conoscenza del soggetto. Nel parallelismo aziendale è impensabile esprimere una valutazione dell'impresa senza tener conto della sua storia,

delle specifiche attività immateriali e senza condurre ulteriori e approfondite analisi economico-finanziarie.

Nel valorizzare le risorse immateriali si dovrà tenere conto di alcune caratteristiche tipiche di questa categoria di beni patrimoniali.

Innanzitutto l'impossibilità di esercitare un controllo esclusivo e assoluto sulle risorse, impedendo ai non possessori di beneficiarne. Gli imprenditori sanno bene quanto sia onerosa la formazione di un giovane, sia in termini di tempo che di risorse finanziarie. Può accadere che trascorso un periodo in azienda, il dipendente, ormai cresciuto professionalmente a spese dell'impresa stessa, decida di cambiare (nella peggiore delle ipotesi andando dai nostri diretti concorrenti!). Spesso gli uomini d'impresa affermano, con riferimento al proprio organico: *“Ogni sera le mie attività escono dalla porta e il mio compito è quello di convincerle a rientrare il giorno successivo”*. Per limitare l'incertezza derivante dalla mancanza di un effettivo e completo controllo sui collaboratori chiave, occorre implementare una serie di schemi di incentivazione e programmi di partecipazione azionaria all'impresa che scoraggino l'uscita volontaria e consentano una valorizzazione più stabile del capitale intellettuale. In secondo luogo, la qualità e la rilevanza delle informazioni contabili dipendono in misura sostanziale dal grado di incertezza che circonda gli eventi futuri e dalla capacità di fare previsioni attendibili. L'elevata aleatorietà legata agli investimenti in risorse intangibili ne pregiudica una chiara e corretta valutazione: come può essere quantificato il valore di una rete di vendita consolidata piuttosto che quello di una struttura organizzativa efficiente? Inoltre, tutti gli investimenti e gli assets sono soggetti a rischi, anche quelli materiali. Ma la rischiosità dei beni intangibili, in generale, è sostanzialmente maggiore di quella dei beni fisici e anche di quelli finanziari, in quanto si trovano agli stadi iniziali della catena del valore. Si pensi alla perdita che può generare il fallimento di un progetto di ricerca, soprattutto in alcuni settori quali quello farmaceutico o quello chimico.

Infine, la mancanza di mercati organizzati e istituzionalizzati dove poter acquisire o vendere le attività intangibili, o semplicemente confrontare il valore delle proprie, introduce apparentemente strati ineludibili di imprecisione e casualità. Se l'alea nella misurazione delle attività intangibili è

ritenuta essere eccessiva e difficilmente controllabile, che dire dei procedimenti di ammortamento degli investimenti, che pur sono accettati in tutti i sistemi contabili del mondo?

In attesa che gli studiosi, gli analisti e il legislatore rispondano adeguatamente a questa nuova esigenza, occorre implementare un sistema standard di rilevazione delle dinamiche di creazione del valore, capace di supportare il management aziendale e di fornire informazioni preziose agli *stakeholders*. In particolare, il Bilancio dell'Intangibile, diffuso nel Nord Europa, si presenta come lo strumento idoneo a rendicontare le attività immateriali dell'impresa, a complemento del tradizionale bilancio di esercizio.

Ancora una volta.....*“I tre quarti degli uomini si occupano del necessario solo quando ne sentono il bisogno; ma allora è troppo tardi”* (Napoleone Bonaparte).