

# La valorizzazione degli asset intangibili nei piani aziendali: il caso Image Line

di Massimo Lazzari (\*) Davide Mondaini (\*\*) e Ivano Valmori (\*\*\*)

Valorizzare e gestire gli asset intangibili dell'impresa sta diventando un'attività sempre più strategica, sia per migliorare la comunicazione verso banche e altri stakeholder esterni, sia per potenziare i processi interni di pianificazione e controllo delle performance. Con il presente contributo si cercherà di illustrare un modello operativo utile in questo senso per qualsiasi impresa, e un caso concreto di applicazione dello stesso, raccontato direttamente dall'imprenditore.

## Premesse

Non ci sono dubbi sul fatto che il successo o il fallimento di qualsiasi impresa, indipendentemente dal settore di attività o dalle sue dimensioni, dipenda strettamente, non tanto dai suoi asset "fisici" (stabilimenti, impianti, automezzi, *hardware*, tecnologia, ecc.), quanto da quelli che vengono definiti gli "asset intangibili".

Con tale termine, riassumendo, ormai da diversi anni entrato a far parte del comune linguaggio aziendale, si usa solitamente identificare l'insieme di tutti quegli *asset*:

- di cui l'impresa stessa può disporre, o su cui può vantare un diritto esclusivo;
- che contribuiscono a determinarne il vantaggio competitivo;
- che ne accrescono il valore economico e finanziario;
- che hanno carattere di intangibilità, ovvero che non sono relativi a risorse fisiche e tangibili;
- che, spesso, non sono valorizzati singolarmente dal punto di vista economico e finanziario;
- che quindi non compaiono, salvo rare eccezioni, all'interno dei prospetti contabili dell'impresa stessa.

Il principale problema relativamente agli *asset* intangibili è rappresentato proprio da quest'ultimo punto, ovvero dalla loro quasi completa assenza dagli strumenti di comunicazione finanziaria delle imprese. All'interno dei bilanci d'esercizio, infatti, è

raro trovare una valorizzazione economica di voci quali i marchi, i brevetti, il *know-how*. Ciò è il risultato di una struttura normativa storicamente focalizzata sui principi dell'oggettività, e che quindi ha sempre penalizzato la possibilità di rappresentare adeguatamente elementi che, per definizione, oggettivi non possono essere (quali gli *asset* intangibili appunto).

L'unica casistica che si può avvicinare, dal punto di vista contabile, al concetto di capitale intangibile è rappresentata dall'avviamento, posta attiva che emerge all'interno dei prospetti contabili di imprese che hanno realizzato operazioni straordinarie sopravvalutando i patrimoni acquisiti o fusi: è evidente a tutti gli addetti ai lavori che tale plusvalenza, derivante nella maggior parte dei casi da una negoziazione commerciale, sia ben lontana da essere considerata come una rappresentazione "oggettiva" del patrimonio intangibile.

Va detto però che anche all'interno dei piani aziendali, i quali invece non dovrebbero sottostare a logiche normative e standardizzate per la loro redazione, si rileva molto spesso una grave e generalizzata

## Note:

(\*) Partner Associato Mondaini Partners

(\*\*) Fondatore Mondaini Partners

(\*\*\*) Fondatore Image Line Srl

## Strategia

lacuna in tal senso. Gli *asset* intangibili dell'impresa, che dovrebbero essere trattati come i veri *driver* delle strategie e delle *performance* attese nel medio periodo, quasi mai vengono evidenziati in modo adeguato, mentre grande attenzione continua a essere dedicata agli *asset* tangibili e a quelli finanziari.

Qualcosa però sta cambiando su questo fronte, e sono sempre più gli *stakeholder* che spingono affinché le imprese si dotino delle competenze e degli strumenti necessari per valorizzare e rappresentare adeguatamente all'esterno il loro capitale intangibile. Tra questi vale la pena sicuramente citare:

1) il sistema bancario, che attribuisce sempre minor rilevanza (per quanto ancora molto elevata), all'interno dei propri sistemi di *rating* e dei processi di valutazione del merito creditizio, ai dati contabili storici delle imprese, privilegiando quelle che riescono più delle altre a fornire informazioni integrative quali: portafoglio clienti, *know-how*, risorse umane chiave, attività di ricerca e sviluppo, marchi, brevetti, concessioni, ecc.;

2) gli investitori istituzionali (fondi di *private equity*, *private debt*, operatori di finanza *extra-bancaria*), che si stanno ritagliando una fetta sempre più grande del mercato dei finanziamenti alle imprese (1) e che non devono sottostare alle rigide direttive imposte al sistema bancario, potendosi concentrare invece su elementi di valutazione delle imprese *target* più strategici;

3) il Governo, che attraverso diversi provvedimenti, quale il recentissimo *Patent Box* (2), sta incentivando sempre di più le imprese a far emergere, anche all'interno dei prospetti contabili, il valore economico prodotto dai loro *asset* intangibili.

In questo scenario, è evidente quindi che anche le imprese devono attrezzarsi per cavalcare il cambiamento in atto, al fine di cogliere al meglio tutte le opportunità che questo potrà portare, sia nelle relazioni con gli *stakeholder* esterni, sia e soprattutto nel potenziamento dei loro sistemi di *management* e di pianificazione e controllo delle *performance*.

### Il capitale intangibile

La prima questione che si pone in tal senso per le imprese è la seguente: com'è possibile

identificare e rappresentare all'esterno in maniera adeguata e verificabile il reale valore prodotto dagli *asset* intangibili?

Su questo filone purtroppo si è sviluppato poco in Italia, e al di là di rari casi virtuosi, riconducibili in particolare agli anni pre-crisi (3), non esistono veri e propri modelli standardizzati, adottabili da parte delle imprese che vogliono iniziare ad approcciare tale materia.

Con il presente contributo non si vuole certo ambire a colmare tale lacuna, ma semplicemente fornire alcune semplici linee guida operative, che possano aiutare le imprese a progettare e implementare all'interno dei propri sistemi gestionali un modello *ad hoc*, che rispetti la struttura specifica del loro capitale intangibile.

In tal senso, la prima cosa da fare è iniziare a "catalogare" gli *asset* intangibili dell'impresa e a "riclassificarli" all'interno di uno schema la cui applicazione è assolutamente trasversale rispetto a settori, dimensioni e tipologie di attività.

Lo schema suddetto prevede di identificare, all'interno del vasto panorama degli *asset* intangibili, quattro sotto-gruppi principali (Tavola 1):

- il capitale relazionale;
- il capitale umano;
- il capitale organizzativo;
- il capitale intellettuale.

### Capitale relazionale

Il capitale relazionale si intende come l'insieme di tutti gli *asset* relativi al portafoglio di relazioni di cui l'impresa dispone in via esclusiva e da cui può trarre un vantaggio competitivo. Esso può includere, a titolo di esempio non esaustivo (Tavola 2):

- le relazioni con i clienti e il mercato;
- le relazioni con la rete vendita e i canali di distribuzione;
- le relazioni con i fornitori strategici;

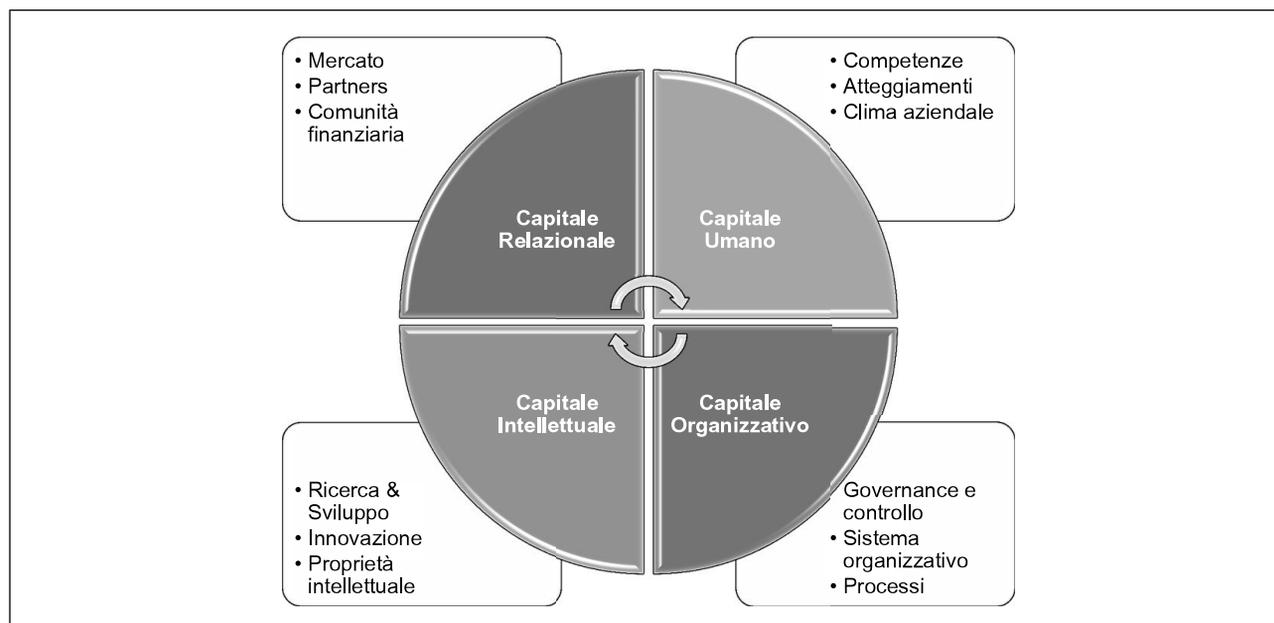
#### Note:

(1) Si veda Lazzari - Mondaini, "Finanza extra-bancaria: stato dell'arte, scenari futuri e opportunità per le PMI", in questa *Rivista*, n. 8-9/2016.

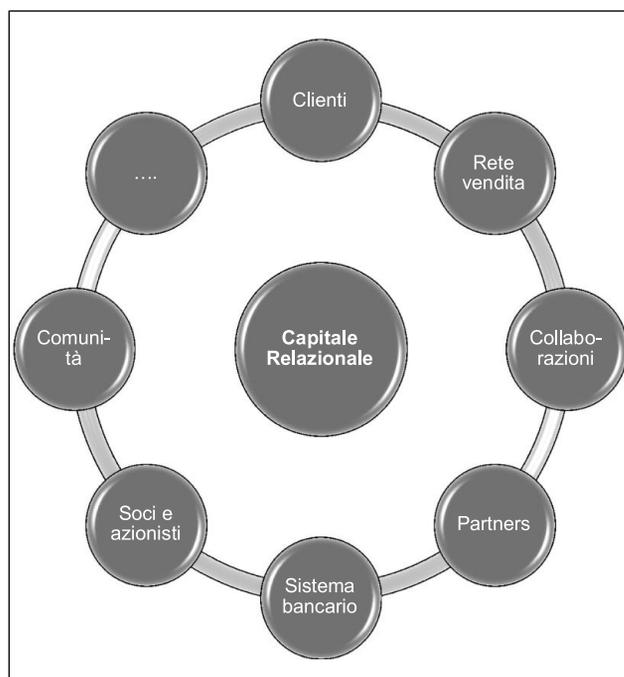
(2) L'agevolazione fiscale sui redditi prodotti dai beni immateriali (marchi, brevetti, *know-how*, ecc.), inclusa nella Legge di stabilità 2015 ed entrata in vigore con la circolare n. 11 dell'Agenzia delle entrate del 7 aprile 2016.

(3) Il caso scuola in tal senso è rappresentato dal Bilancio degli Intangibili di Brembo S.p.A.

**Tavola 1 - Il capitale intangibile dell'impresa**



**Tavola 2 - Il capitale relazionale**



- le *partnership* e alleanze sviluppate all'interno e all'esterno del settore di riferimento;
- le relazioni con il sistema bancario e la comunità finanziaria;
- le relazioni con soci, investitori, azionisti e altri *stakeholder*.

### **Capitale umano**

Il capitale umano si intende come l'insieme di tutti gli *asset* relativi alle risorse umane che lavorano o collaborano con l'impresa, che generano un vantaggio competitivo cui la stessa può attingere in via esclusiva. Il capitale umano può includere, a titolo di esempio non esaustivo (Tavola 3):

- la qualità delle risorse umane;
- le competenze specifiche e trasversali delle risorse umane;
- gli atteggiamenti e i comportamenti delle risorse umane;
- lo stile di *leadership* dell'impresa;
- le motivazioni delle risorse umane;
- il clima aziendale in generale.

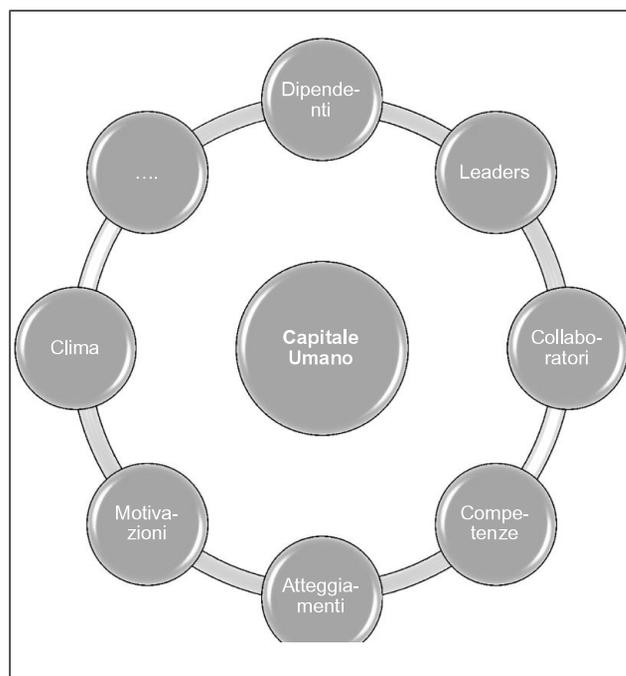
### **Capitale organizzativo**

Il capitale organizzativo si intende come l'insieme di tutti gli *asset* relativi alla struttura organizzativa dell'impresa, che prescindono dalle risorse umane che in essa operano e che contribuiscono a generare un vantaggio competitivo esclusivo e duraturo. Il capitale organizzativo può includere, a titolo di esempio non esaustivo (Tavola 4):

- le caratteristiche del sistema di *governance* e controllo;
- le caratteristiche della struttura organizzativa;
- l'insieme delle procedure aziendali;

## Strategia

**Tavola 3 - Il capitale umano**



- i sistemi di gestione e condivisione del *know-how*;
- gli strumenti e le metodologie di gestione dei processi aziendali.

### Capitale intellettuale

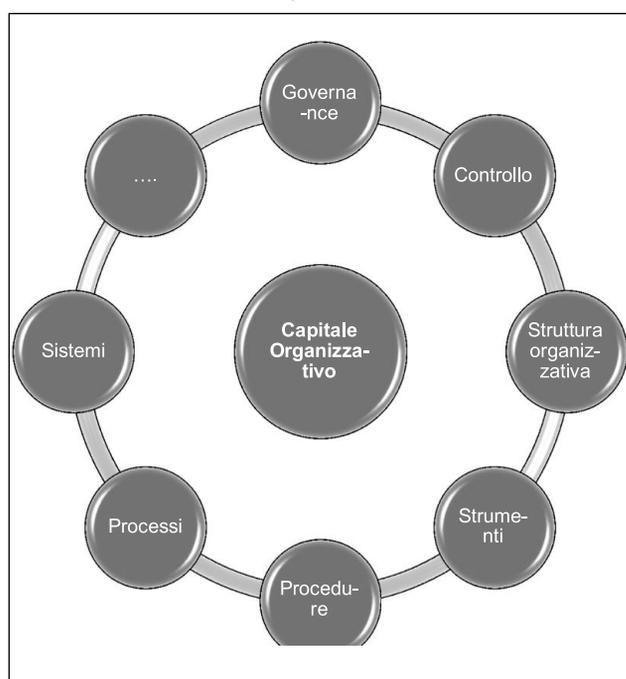
Il capitale intellettuale si intende come l'insieme di tutti gli *asset* relativi al patrimonio "intellettuale" dell'impresa, che le conferisce un vantaggio competitivo e che può in alcuni casi essere tutelato con specifici strumenti. Il capitale intellettuale può includere, a titolo di esempio non esaustivo (Tavola 5):

- i brevetti sviluppati e depositati;
- i marchi creati e registrati;
- i diritti d'autore;
- le licenze, le concessioni e le autorizzazioni;
- il portafoglio di prodotti e/o servizi innovativi;
- gli strumenti e le metodologie di gestione e tutela dell'innovazione;
- i risultati delle attività di ricerca & sviluppo in generale.

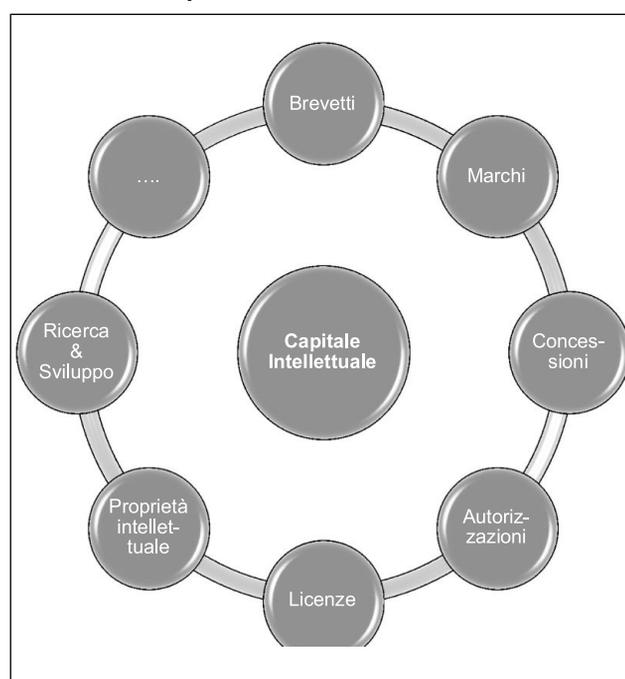
Nel seguito, si illustrerà il caso di Image Line S.r.l., un'impresa che nel 2016 ha deciso, con grande lungimiranza, di rifocalizzare sugli elementi intangibili i propri sistemi di *management* e di comunicazione finanziaria, adottando le linee guida suddette, con la duplice finalità di:

- potenziare i processi di pianificazione e controllo, ponendo il *focus* sulle "cause" (gli *asset* intangibili) anziché sugli "effetti" (le prestazioni economico-finanziarie) delle *performance* aziendali;

**Tavola 4 - Il capitale organizzativo**



**Tavola 5 - Il capitale intellettuale**



b) valorizzare adeguatamente verso gli interlocutori esterni (e in particolare il sistema bancario) il proprio capitale intangibile, quale vero *asset* distintivo dell'impresa e *driver* delle strategie future e degli obiettivi indicati all'interno del piano aziendale.

### Il caso Image Line S.r.l.

Image Line nasce nel 1988 dal sogno di cinque ragazzi ventenni innamorati dell'informatica e delle sue evoluzioni: l'obiettivo, molto ambizioso per l'epoca, era quello di avvicinare l'informatica all'agricoltura, settore di origine di alcuni dei fondatori.

In quegli anni nascevano i primi personal computer e, tra una marea di *floppy disk* e computer con 20 Mb di disco rigido (l'equivalente dello spazio occupato da una attuale foto scattata da un buono *smartphone*), Image Line iniziò a raccogliere dati e informazioni sui principali mezzi tecnici in agricoltura, con particolare attenzione alla difesa delle colture.

Primo cliente fu il CNR che, già nel 1989 acquistò da Image Line la prima banca dati degli agrofarmaci mai creata in Italia.

Da allora Image Line si è specializzata nella messa a punto di innovazioni in agricoltura: progettare e sviluppare nella rete i contenuti tecnici per la filiera agroalimentare è il lavoro quotidiano svolto nell'ambito della divulgazione. Allo stesso modo, partendo dai contenuti, Image Line opera nel *web* in collaborazione con chi vuole esprimersi e comunicare nel

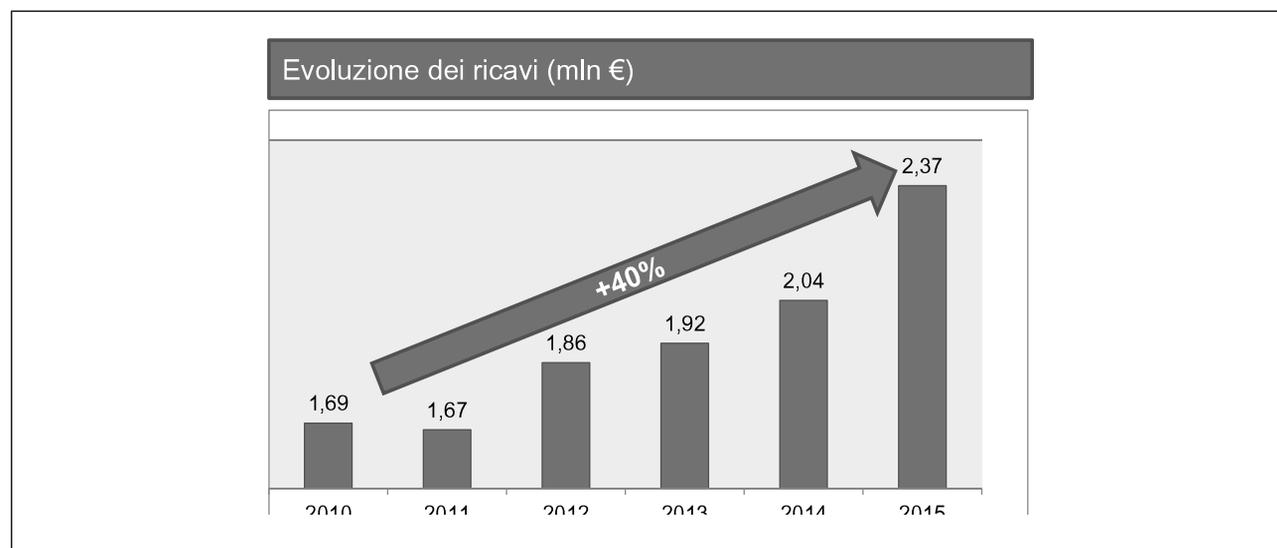
mondo dell'agroalimentare per far conoscere il vero valore delle eccellenze *Made in Italy*. Le principali tappe della storia dell'azienda sono le seguenti:

- 1988: fondazione azienda;
- 2000: pubblicazione del primo portale *on line*;
- 2001: nascita della *community*;
- 2004: *partnership* con Fieragricola per creazione salone dei mezzi tecnici dell'agricoltura;
- 2004: fondazione della rivista AgroNotizie;
- 2010: la *community* Image Line raggiunge i 100.000 utenti;
- 2012: creazione del *Forum* Agricoltura Sostenibile;
- 2015: *partnership* con Museo della Scienza e della tecnologia Leonardo da Vinci;
- 2015: prima indagine Image Line Nomisma su *internet* in agricoltura.

Oggi Image Line è l'azienda *leader* in Italia per la realizzazione di soluzioni informatiche e digitali per l'agricoltura (Tavola 6). Gestisce la *community* profilata di operatori agricoli più ampia d'Europa (Tavola 7) e ha un *focus* specifico in sette settori che la identificano e la caratterizzano:

- banche dati sui mezzi tecnici in agricoltura (Fitogest<sup>®</sup> per agrofarmaci, Fertigest<sup>®</sup> per i fertilizzanti, Plantgest<sup>®</sup> per le varietà frutticole e Macgest<sup>®</sup> per i trattori e le macchine agricole);
- pubblicazione della rivista *on line* AgroNotizie<sup>®</sup>;
- DEM (*Direct E-mail Marketing*) nel settore agricolo;

Tavola 6 - La crescita di Image Line



## Strategia

Tavola 7 - La community di Image Line



- sistemi di gestione del Quaderno di Campagna®;
- gestione della distribuzione delle schede di sicurezza dei preparati pericolosi con il sistema SDS OnDemand®;
- sistemi di supporto al lavoro dei tecnici e consulenti in agricoltura attraverso il sistema Fitogest+®;
- sistemi di allerta e assistenza alle aziende agricole con il servizio "Bollettini di assistenza®".

Image Line dà lavoro a 24 dipendenti a tempo indeterminato e a un indotto di circa 50 persone contando anche gli agenti e i giornalisti che collaborano con AgroNotizie.

È fornitrice delle principali aziende (multinazionali e non) del settore agrario, come Bayer, Syngenta, Adama, Basf, Sumitomo, Sipcam, Isagro, Dow nel settore della protezione delle colture, Cifo, Compo, Scam, Biolchim, Yara nel settore della fertilizzazione, Fendt, New Holland, Landini, Trelleborg, Challenge, Celli nel settore delle macchine agricole (Tavola 8).

### La visione di Image Line

Le nuove tecnologie, e in particolare le soluzioni mobile (*smartphone* e *tablet*), hanno permesso a *internet* di essere accessibile anche in campo. Oggi gli agricoltori, i tecnici, i consulenti, gli agronomi e tutti gli altri attori della filiera agricola dispongono, a basso prezzo, della tecnologia che gli permette di disporre di dati e informazioni per produrre meglio, nel rispetto dell'ambiente e della salute dei

consumatori e per utilizzare tecniche più sostenibili.

Anche grazie a queste tecnologie, le eccellenze del *Made in Italy* risultano le più sicure al mondo sotto il profilo della sicurezza alimentare e le aziende agricole italiane sono coltivate e curate come giardini.

In questo contesto Image Line produce sia le soluzioni tecnologiche, sia i contenuti informativi necessari, con una chiara visione: potenziare ulteriormente il posizionamento dell'azienda quale punto di riferimento nazionale nell'ambito delle tecnologie informatiche applicate all'agricoltura per migliorare le competenze tecniche dell'intera filiera e valorizzare le eccellenze agroalimentari *Made in Italy*.

Il vero patrimonio di Image Line è rappresentato dalle banche dati, dagli iscritti alla *community*, dai *software* realizzati, dalle soluzioni informatiche prodotte, dalle relazioni con le altre aziende e con i principali attori della filiera, dal clima aziendale, dalla preparazione del proprio personale e da una miriade di altri "asset intangibili".

### La valorizzazione degli asset intangibili di Image Line all'interno del piano aziendale

A inizio 2016 la proprietà di Image Line, consapevole della necessità di rafforzare ulteriormente il proprio patrimonio intangibile, e a fronte di una strategia focalizzata sullo sviluppo continuo di nuovi progetti, l'ampliamento della sede per fare spazio a nuovo personale e la necessità di estendere i propri

Tavola 8 - I principali clienti di Image Line



mercati a nuovi segmenti, si rese conto di dover ricorrere anche a nuova finanza a medio-lungo termine, sia per finanziare gli investimenti e la forte crescita del volume d'affari, sia per riequilibrare la struttura del debito finanziario (sbilanciato sulla componente a breve termine).

Alla luce di questa situazione di partenza, uno dei principali obiettivi per Image Line S.r.l. era quindi quello di riuscire a valorizzare adeguatamente verso gli *stakeholder* esterni i propri *asset* intangibili, storicamente inespresi all'interno dei prospetti contabili.

La proprietà riteneva giustamente tale attività imprescindibile per poter comunicare in maniera adeguata le strategie e gli obiettivi futuri dell'azienda, soprattutto se i destinatari di tale comunicazione sarebbero state le banche che erano chiamate a fornire il supporto finanziario necessario all'esecuzione del piano di investimenti previsto.

Si decise quindi di procedere alla costruzione di un piano triennale 2016-2018, all'interno del quale il *focus* fu posto proprio sugli *asset* intangibili dell'azienda e sul valore che questi avevano (e avrebbero in futuro) contribuito a

generare per l'azienda e i suoi *stakeholder*. Applicando il modello descritto nelle premesse, si identificarono quindi alcuni indicatori, oggettivi e misurabili, che furono riportati nel piano triennale per valorizzare gli *asset* intangibili dell'azienda (Tavola 9):

1) capitale relazionale: indicatori relativi al portafoglio utenti e clienti dell'azienda, tra cui:

- numero di operatori iscritti alla *community*;
- numero di utenti unici della *community*;
- numero pagine viste;
- numero clienti attivi;
- concentrazione del fatturato aziendale sul primo cliente;
- concentrazione del fatturato aziendale sui primi 10 clienti;
- investimenti in *marketing* rapportati al fatturato;

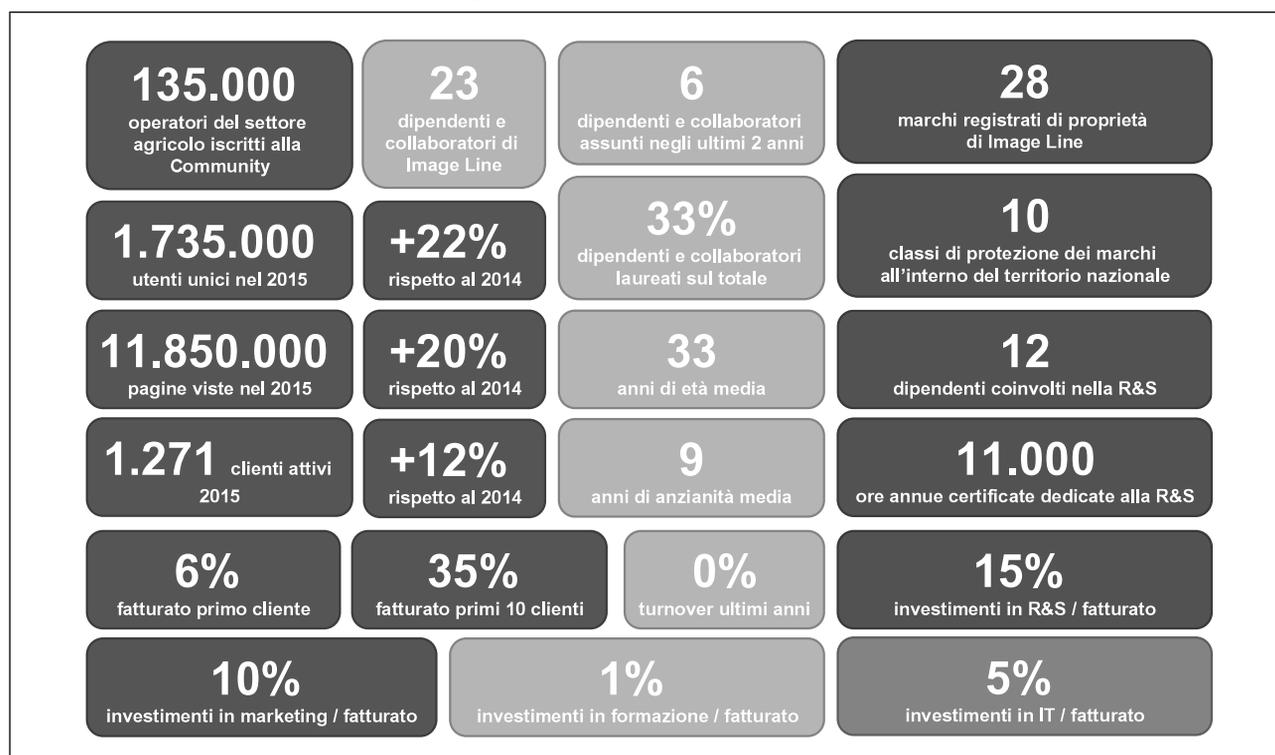
2) capitale umano: indicatori relativi alla qualità delle risorse umane dell'azienda, tra cui:

- numero dipendenti/collaboratori;
- livello di scolarità;
- età media;
- anzianità aziendale media;
- *turnover* medio;

## Strategia

Tavola 9 - Il capitale intangibile di Image Line

Finanza Aziendale



– investimenti in formazione rapportati al fatturato;

3) capitale organizzativo: indicatori relativi all'efficacia e all'efficienza dei processi aziendali, tra cui:

- numero nuovi clienti;
- *lead time* medio di sviluppo e lancio sul mercato di nuovi prodotti;
- numero di articoli/pubblicazioni;
- ritardo medio degli incassi;
- investimenti in *information technology* rapportati al fatturato;

4) capitale intellettuale: indicatori relativi agli strumenti di tutela della proprietà intellettuale dell'azienda, tra cui:

- numero di marchi registrati;
- numero di classi di protezione dei marchi;
- numero di dipendenti coinvolti in attività di ricerca e sviluppo;
- numero di ore annue (certificate da un ente esterno) dedicate alla ricerca e sviluppo;
- investimenti in ricerca e sviluppo rapportati al fatturato.

Questi approfondimenti furono inseriti per la prima volta all'interno del piano aziendale, e legati in linea diretta alle *assumption* alla base

delle proiezioni economico-finanziarie di medio periodo. Ciò consentì alle banche coinvolte di comprendere meglio l'attività di Image Line S.r.l., le *ratio* alla base del piano investimenti e, soprattutto, il reale valore creato dall'azienda per tutti i suoi *stakeholder*. È indubbio che tale comprensione agevolò notevolmente i processi decisionali delle banche, che deliberarono rapidamente e con esito favorevole in merito alle richieste di supporto finanziario avanzate dall'azienda.

### ***Il monitoraggio degli asset intangibili di Image Line***

Per la proprietà di Image Line questa attività sugli *asset* intangibili avrebbe dovuto avere anche una finalità più interna, in termini di rafforzamento dei preesistenti sistemi di pianificazione e controllo.

Per tale ragione, in parallelo rispetto alla costruzione del piano triennale, ci si dedicò alla progettazione e implementazione di un cruscotto di monitoraggio degli indicatori suddetti (Tavola 10). L'obiettivo di tale attività era quello di includere in un unico *report* tutti i *driver* di creazione del valore aziendale, e

Tavola 10 - Il report di monitoraggio del capitale intangibile di Image Line

Area	Indicatore	Fonte	Frequenza
Capitale Relazionale	# operatori iscritti alla Community	Community	Settimanale
	# utenti unici Community	Community	Settimanale
	# pagine viste	Community	Settimanale
	# clienti attivi	Dati interni vendite	Annuale
	% fatturato primo cliente	Dati interni vendite	Annuale
	% fatturato primi 10 clienti	Dati interni vendite	Annuale
	% investimenti in mktg / fatturato	Bilancio	Annuale
Capitale Umano	# dipendenti e collaboratori	Dati interni risorse umane	Annuale
	% dipendenti e collaboratori laureati	Dati interni risorse umane	Annuale
	Età media dipendenti e collaboratori	Dati interni risorse umane	Annuale
	Anzianità media dipendenti e collaboratori	Dati interni risorse umane	Annuale
	% turnover dipendenti e collaboratori	Dati interni risorse umane	Annuale
	% investimenti in formazione / fatturato	Bilancio	Annuale
Capitale Organizzativo	indicatore di efficacia processo vendita (# nuovi clienti)	Dati interni organizzativi	Mensile
	indicatore di efficacia processo sviluppo (lead time medio sviluppo e lancio sul mkt nuovi prodotti)	Dati interni organizzativi	Mensile
	indicatore di efficacia processo redazione (# articoli / pubblicazioni)	Dati interni organizzativi	Mensile
	indicatore di efficacia processo crediti (% crediti con ritardo)	Dati interni organizzativi	Mensile
	% investimenti in IT / fatturato	Bilancio	Annuale
Capitale Intellettuale	# marchi registrati di proprietà	Dati interni R&S	Annuale
	# classi di protezione marchi	Dati interni R&S	Annuale
	# dipendenti coinvolti in R&S	Certificazioni esterne R&S	Annuale
	# ore annue certificate dedicate a R&S	Certificazioni esterne R&S	Annuale

tenerli sotto controllo con le stesse logiche degli indicatori di *performance* economico-finanziarie.

Oggi l'azienda possiede quindi un sistema avanzato di monitoraggio degli *asset* intangibili, e una serie di *best practice* che definiscono, per ogni indicatore monitorato, i criteri di misurazione, le fonti di raccolta delle informazioni, la frequenza e la responsabilità organizzativa del monitoraggio.

Si può dire, per concludere, che oggi la proprietà di Image Line controlla attivamente il capitale intangibile della sua azienda, e possiede quindi tutte le leve necessarie per guidare la fase di ulteriore sviluppo e crescita che la attende nei prossimi anni.

## Conclusioni

Il caso aziendale trattato nel presente contributo può fornire qualche spunto operativo utile alle imprese che si stiano accingendo a integrare i tradizionali strumenti di comunicazione finanziaria, pianificazione strategica e controllo delle *performance* in un'ottica di maggior valorizzazione degli *asset* intangibili.

Se fino a qualche anno fa erano poche le imprese sensibili a queste tematiche, oggi il loro numero sta rapidamente aumentando, sotto la spinta sia di fattori esogeni (richieste delle banche e dei *partner* finanziari, provvedimenti del Governo) che di fattori endogeni (consapevolezza dell'inefficacia dei tradizionali sistemi di pianificazione e controllo).

La valorizzazione e la gestione degli *asset* intangibili rappresenta sicuramente un'attività nuova, complessa e difficilmente standardizzabile per chi vi si appropria per la prima volta. Tuttavia non c'è alcun dubbio sul fatto che l'investimento e gli sforzi iniziali produrranno in tempi brevi un importante ritorno alle imprese, in termini sia di miglioramento della comunicazione verso gli *stakeholder* esterni (e quindi di aumento dell'efficacia delle richieste avanzate a tali *stakeholder*) sia di rafforzamento dei sistemi di *management* e di pianificazione e controllo delle *performance* aziendali. Si può dire, in conclusione, che un adeguato sistema di gestione degli *asset* intangibili diventerà per l'impresa il suo più importante *asset* intangibile.