

Mondaini Partners Magazine

Maggio 2022

Il mensile monotematico
dedicato alle imprese
che fanno grande l'Italia

Capitale Intangibile

*Perchè è importante
valorizzarlo?
le 4 aree per misurarlo e
comunicarlo*

*Quanto vale il
marchio della
tua azienda?*



**CAPITALE
INTANGIBILE**

1 **BENVENUTI**

Editoriale

2 **MISURARE E COMUNICARE
IL CAPITALE INTANGIBILE
LE 4 AREE**

4 **VALORIZZARE IL CAPITALE
INTANGIBILE DELL'AZIENDA**

7 **IL VALORE DEL MARCHIO
AZIENDALE**

9 **QUALI MARCHI POSSONO
ESSERE VALUTATI**

**INDICE DEI
CONTENUTI**



Davide Mondaini
dmondaini@mondainipartners.com

EDITORIALE

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore

Quanto vale la tua azienda? Quale valore assegnare alla marca ed ai marchi? Come inquadrare i marchi all'interno della più ampia categoria di beni intangibili posseduti dalla tua impresa?

In una situazione come quella attuale, di profonda incertezza e con prospettive di recessione, **riflettere sul valore creato** nel tempo e quindi posseduto, ad un dato momento, dalla Proprietà **può rappresentare una buona base per un nuovo inizio.**

Sempre più infatti, rispetto al passato, **gli asset fisici (capannoni, magazzini, macchinari, ...)** rappresentano solo una parte delle attività, degli asset appunto, che l'impresa mette in campo per competere.

Tutte le imprese ma ancor più **le imprese a base familiare**, per il loro naturale orientamento al lungo periodo e per la loro spasmodica attenzione ad alcuni specifici valori, **investono costantemente su asset che per lo più rimangono nascosti e non trovano rappresentazione nel bilancio aziendale.**

Mi sto riferendo, nel caso specifico, ai **ricorrenti investimenti dei family business nel capitale umano, nel capitale relazionale, nel capitale intellettuale e nel capitale organizzativo** che rappresentano come potrai leggere all'interno del magazine i 4 pilastri degli asset intangibili.

Specialmente **le imprese di famiglia** che operano in settori maturi, non ricevendo più stimoli adeguati dal lato della domanda, rimangono spesso passive e unicamente reattive; **non si rendono nemmeno conto di possedere asset nascosti, sotto-utilizzati** che se sbloccati e inseriti in una strategia pro-attiva potrebbero fornire un forte impulso al loro arsenale competitivo.

In questo numero del nostro mensile puoi trovare diversi spunti e idee per iniziare a portare a galla questa importante parte del valore della tua impresa che è rimasto per troppo tempo trascurato e "fuori dai radar".

La tua impresa di famiglia vale di più di quello che pensi!

Misurare e comunicare il Capitale Intangibile: le 4 aree

Come può un'azienda identificare e rappresentare il valore prodotto dai suoi asset intangibili?

In questo articolo vedremo come si può identificare il valore degli asset intangibili, grazie ad alcune linee guida che possano aiutare la tua azienda a misurare e comunicare il Capitale Intangibile, iniziando a catalogare gli asset intangibili dell'impresa e a riclassificarli all'interno di uno schema costituito da 4 aree:

Il Capitale Relazionale

È 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, quindi il Capitale Relazionale può includere relazioni con:

- i clienti e il mercato
- la rete vendita e i canali di distribuzione
- i fornitori strategici
- le partnership e alleanze sviluppate all'interno e all'esterno del settore di riferimento
- il Sistema Bancario e la comunità finanziaria
- i soci, investitori, azionisti e altri stakeholders

Il Capitale Umano

È l'insieme di tutti gli asset relativi alle risorse umane che lavorano o collaborano con l'impresa e che generano un vantaggio, quindi il Capitale Umano può includere, a titolo di esempio:

- 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

Il Capitale Organizzativo

È l'insieme di tutti gli asset relativi alla struttura organizzativa dell'impresa che prescindono dalle risorse umane e che contribuiscono a generare un vantaggio competitivo esclusivo e duraturo, quindi il Capitale Organizzativo può includere:

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

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

Il Capitale Intellettuale

È l'insieme di tutti gli asset relativi al patrimonio "intellettuale" dell'impresa che le conferisce un vantaggio competitivo e che può essere tutelato con specifici strumenti, quindi il Capitale Intellettuale può includere, a titolo di esempio:

- 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.



Ciò premesso sarebbe opportuno:

- 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;
- 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.



Valorizzare il Capitale Intangibile dell'azienda

Gestire e valorizzare il capitale intangibile dell'azienda 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. Possiamo sostenere con convinzione che il successo o il fallimento di qualsiasi impresa dipende strettamente, non tanto dai suoi asset "fisici" (stabilimenti, impianti, automezzi, hardware, tecnologia, ecc.) quanto da quelli che vengono definiti gli "asset intangibili".

Il Capitale intangibile e i suoi asset da valorizzare

Con asset intangibili, si intende l'insieme del capitale intangibile da valorizzare, che:

- l'impresa stessa può disporre, o su cui può vantare un diritto esclusivo
- contribuisce a determinarne il vantaggio competitivo
- ne accresce il valore economico e finanziario
- ha carattere di intangibilità, ovvero che non è relativo a risorse fisiche e tangibili
- non è valorizzato singolarmente dal punto di vista economico e finanziario
- non compare all'interno dei prospetti contabili dell'impresa stessa.

Il principale problema per poter valorizzare il capitale intangibile dell'azienda è rappresentato dalla loro quasi completa assenza dagli strumenti di comunicazione finanziaria delle imprese. All'interno dei bilanci d'esercizio è raro trovare una valorizzazione economica di voci quali i marchi, i brevetti, il know-how. Ciò è il risultato di una struttura normativa focalizzata sui principi dell'oggettività e del costo storico che penalizza la possibilità di rappresentare adeguatamente elementi che non possono essere oggettivi.



Va detto però che anche all'interno dei piani aziendali, gli asset intangibili dell'impresa, che dovrebbero essere fondamentali per le strategie e le performance attese nel medio periodo, quasi mai vengono valorizzati in modo adeguato, mentre grande attenzione continua a essere dedicata agli asset tangibili e a quelli finanziari.

All'interno dei bilanci d'esercizio, infatti, è raro trovare una valorizzazione economica di voci quali i marchi, i brevetti, il know-how.

Quali sono i principali soggetti, oltre alla Proprietà, interessati a comprendere il valore del capitale intangibile dell'azienda?

Tra questi vale la pena sicuramente citare.

- **Il sistema bancario:** privilegiano le aziende che riescono a fornire informazioni integrative quali: portafoglio clienti, know-how, risorse umane chiave, attività di ricerca e sviluppo, marchi, brevetti, concessioni
- **Gli investitori istituzionali:** non devono sottostare alle rigide direttive imposte al sistema bancario, potendosi concentrare invece su elementi di valutazione delle imprese target più strategici
- **Il governo:** sta incentivando sempre di più le imprese a far emergere, anche all'interno dei prospetti contabili, il valore economico prodotto dal capitale intangibile.

In questo scenario, 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.



In cosa crediamo

Crediamo nei Family business e nella loro capacità di fare la differenza nella creazione di valore e nello sviluppo del nostro Paese. Dopo diversi anni di studio, osservazione ed esperienze sul campo, condivise con tante Famiglie imprenditoriali, **abbiamo fondato: FamilyBiz magazine.**



FamilyBiz è la prima rivista di management italiana focalizzata sui family business system.

Attraverso l'attività del magazine, concentrata sui **temi più rilevanti** per le imprese a base familiare, fra i quali: il **management** e l'**organizzazione**, la **continuità generazionale**, la **finanza ordinaria e straordinaria**, lo **sviluppo** e **rilancio d'impresa**, vogliamo mantenere alta l'attenzione sui Family Business italiani e fornire alle Famiglie imprenditoriali un contributo alla ulteriore crescita della cultura aziendale delle loro imprese.

www.familybiz.it



IL VALORE DEL MARCHIO AZIENDALE



Il marchio aziendale è in molti settori economici, uno dei principali fattori che può determinare il successo di un'azienda, ma i prospetti contabili e civilistici raramente sono in grado di intercettare ed esprimere tale valore, sottovalutando quindi, il patrimonio aziendale.

È dunque possibile attribuire un valore economico oggettivo al marchio aziendale?

La valutazione economica del valore del marchio aziendale, assume un significato nelle imprese che hanno deciso di rendere il brand un elemento cardine della propria strategia competitiva e un fattore di differenziazione dell'offerta da quella di qualsiasi altra azienda, ma anche un veicolo di valori ed elementi distintivi della missione aziendale.

Ma che cos'è il marchio aziendale?

Per il Codice Civile “il marchio aziendale è uno dei segni distintivi dell'azienda. Al marchio che risponde ai requisiti di novità, originalità e liceità è riconosciuta una particolare tutela giuridica. Elemento essenziale per la tutela è la registrazione secondo le forme stabilite dalla legge”. Più in generale, il marchio, o meglio la marca di un'azienda è ciò che la differenzia da qualsiasi altra impresa agli occhi del cliente e del mercato. L'identificazione del marchio con l'azienda è spesso il fattore che guida la scelta del consumatore.

Perché attribuire un valore economico al marchio?

È raro che i prospetti contabili riescono ad esprimere in modo oggettivo il valore economico intrinseco nel marchio aziendale, determinando conseguentemente una sottovalutazione del valore dell'azienda e del suo patrimonio.

Infatti, facendo sempre riferimento al Codice Civile, si evince che “il criterio adottato per la prima iscrizione del marchio in bilancio deve essere quello del costo storico”. Questo significa che un'azienda che decida di iscrivere a bilancio un marchio prodotto internamente, deve capitalizzare il costo sostenuto per la registrazione dello stesso. Nel caso, invece, di acquisizione di un marchio creato da terzi dovrà iscrivere a bilancio il marchio al costo effettivo sostenuto per il suo acquisto.

In entrambi i casi è raro che il valore contabile del marchio (sia esso prodotto internamente oppure acquisito) coincida con il valore corrente dello stesso, inteso come il plusvalore economico, patrimoniale e finanziario derivante all'azienda. Da qui la necessità di individuare metodologie oggettive e riconosciute per attribuire un valore economico al marchio.



QUALI MARCHI POSSONO ESSERE VALUTATI?

Prima di capire quale valore attribuire a un marchio aziendale, è opportuno chiedersi quali marchi possano essere valutati da un punto di vista economico. Per procedere all'iscrizione a bilancio di un marchio è necessario affermare la sua "proprietà intellettuale" mediante la registrazione secondo le forme stabilite dalla legge.

Questo significa che marchi non registrati non possono in alcun modo essere iscritti a bilancio, anche se ciò non preclude la possibilità di riconoscere agli stessi "una tutela giuridica specifica sempre che posseda un effettivo ruolo distintivo". Quindi la normativa vigente esprime i requisiti fondamentali per il riconoscimento giuridico del marchio, in termini di

- **Novità:** l'assenza sul mercato di prodotti o servizi contraddistinti da segno uguale o simile
- **Originalità:** la capacità di distinguere un prodotto o servizio da quelli degli altri
- **Liceità:** la conformità all'ordine pubblico e al buon costume.



I 5 requisiti per il valore economico del marchio aziendale

Tuttavia, questo non significa neppure che sia sufficiente rispettare tali requisiti giuridici per poter attribuire al marchio registrato un valore economico. Il valore economico di un marchio risiede infatti, come detto, nella capacità di generare, a beneficio dell'azienda che lo possiede e lo utilizza, redditi e flussi finanziari aggiuntivi rispetto a quelli che potrebbe realizzare in assenza del marchio.

Per attribuire un valore economico ad un marchio aziendale, deve rispettare cinque requisiti fondamentali:

- 1. Protezione:** garantire la tutela dal punto di vista giuridico e della proprietà intellettuale del marchio all'azienda
- 2. Identità:** trasmettere al mercato una precisi valori, sia oggettivi che soggettivi, riconducibili ai prodotti e servizi dell'azienda che li distribuisce
- 3. Riconoscimento:** riconosciuto e diffuso negli ambiti all'interno dei quali è utilizzato
- 4. Differenziazione:** esprimere all'esterno gli elementi che differenziano i prodotti / servizi da quelli dei concorrenti
- 5. Rilevanza:** deve rappresentare un fattore di successo all'interno degli ambiti in cui è utilizzato

In Italia non esiste una metodologia di valutazione di marchi universalmente riconosciuta. Di fatto, chi oggi voglia procedere alla valutazione (o rivalutazione) di un marchio aziendale, può scegliere di adottare diverse metodologie alternative (non sempre tutte applicabili).



Come si attribuisce un valore economico al marchio?



Tra le più diffuse metodologie di valutazione dei marchi aziendali vanno sicuramente citati tali metodi.

- **Empirico:** si riferisce alle informazioni espresse dal mercato; si assumono quali informazioni i prezzi pagati in negoziazioni simili
 - **Flussi finanziari:** i metodi finanziari sono affini a quelli usati per la valutazione globale dell'azienda; si effettua una stima complessiva dei flussi monetari prodotti dal marchio con proiezione negli esercizi futuri attualizzati ad un tasso adeguato
-
- **Stima del contributo al reddito:** i metodi economici-reddituali si prefiggono di quantificare il contributo offerto dal marchio alla redditività; il metodo consiste nella determinazione della differenza tra il reddito di impresa relativamente al prodotto/merce dotato del marchio e quello conseguibile con un prodotto/merce privo di marchio
 - **Royalties ideali:** consiste nell'attualizzazione dei redditi calcolati sulla base delle "Royalties" o "rédevances" percentuali ottenibili sul mercato dal marchio
 - **Accreditare il marchio mediante investimenti promozionali:** considera le spese sostenute dall'azienda per far conoscere il marchio e distingue tra la fase di lancio e la fase di consolidamento del marchio
 - **Costo di sostituzione:** si propone di misurare il complesso dei benefici futuri generati dal bene oggetto di stima attraverso la determinazione delle risorse monetarie che si dovrebbero impiegare per sostituire quel bene con uno del tutto identico o, comunque, dotato della stessa idoneità ad offrire il medesimo servizio.





CHI SIAMO

Siamo uno studio-boutique di **consulenza strategica focalizzata sullo sviluppo e il rilancio d'impresa a base familiare** che operano in settori maturi.

Nei 25 anni di attività **abbiamo contribuito a far crescere e rilanciare** i business e le organizzazioni delle imprese nostre clienti, **formato "sul campo" centinaia di manager e accompagnato** diverse Famiglie imprenditoriali nei **percorsi di ricambio generazionale**.

La nostra Mission - scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo**.

SERVIZI

Operiamo su 4 principali aree di attività

- Piani di **sviluppo e rilancio** dei family business
- Soluzioni per la **Convivenza** e la **Continuità generazionale**
- Sistemi per **managerializzare** l'impresa di Famiglia
- Interventi di **finanza ordinaria e straordinaria** d'impresa

IN COSA CI DIFFERENZIAMO

A differenza delle prassi di settore che concentrano l'attenzione sui punti di debolezza aziendali e quindi sulla risoluzione di problematiche, peraltro non sempre risolvibili; **i nostri interventi si concentrano sui punti di forza, visibili e nascosti, sugli asset sotto-utilizzati, sul potenziamento del management e della leadership della Famiglia/e**.

ALCUNE TESTIMONIANZE

Ero alla ricerca di professionisti con cui confrontarmi per raccogliere idee e informazioni riguardo alla possibilità di valutare il marchio della nostra Società. Così, durante una ricerca su Google ho intercettato un articolo pubblicato da i professionisti di Mondaini Partners. Ho trovato il loro articolo, "Come valutare il marchio aziendale" interessante e ben scritto e ho deciso quindi di prendere contatto con lo Studio Mondaini Partners. Abbiamo quindi assegnato loro l'incarico di redigere una perizia, completa di business plan, del nostro marchio. **La relazione di valutazione-perizia ci è stata consegnata nei tempi prestabiliti e corredata di approfondimenti che ho trovato davvero utili.**

Mi riferisco in particolare a ciò che i professionisti di Mondaini partners, attraverso l'utilizzo di un loro metodo, ci hanno trasferito durante gli incontri. **Abbiamo avuto modo, partendo dalla valutazione del marchio, di approfondire il più ampio tema degli asset intangibili d'impresa: il capitale umano, il capitale organizzativo, il capitale relazionale ed il capitale intellettuale.**

In conclusione, in relazione alle soluzioni ed ai risultati apportati dai professionisti di Mondaini Partners posso senz'altro affermare che sono molto soddisfatto della mia scelta.

STEFANO VITALI

Socio e General Manager di X-PRO Srl



"I professionisti di Mondaini Partners mi hanno aiutato a comunicare meglio con gli interlocutori esterni, in particolare con le banche, il modello di business di Image Line, il valore del capitale intangibile, le strategie e gli obiettivi futuri. Grazie al loro supporto sono riuscito a ottenere la nuova finanza necessaria per sostenere gli investimenti per la crescita e lo sviluppo dimensionale dell'azienda, riuscendo a ridurre il ricorso a smobilizzazioni sul breve, e ad accedere direttamente a finanziamenti a medio-lungo termine."



IVANO VALMORI

IMAGE LINE SRL -
Fondatore e
Amministratore

"Il progetto, il rilancio della vetreria Cappelletti e Roleri con l'entrata della vetreria marocchina MGM nel capitale, per noi è stata un'affascinante sfida e occasione di crescita che oggi rappresenta un grande motivo d'orgoglio. Grazie al professionale supporto di Mondaini Partners abbiamo identificato e valorizzato il grande capitale umano che la vetreria possedeva, su questa base abbiamo costruito da subito un'affiatata squadra di lavoro che ha iniziato un percorso impegnativo ma nello stesso tempo, man mano che si vedevano i risultati, entusiasmante. Il supporto di Mondaini Partners ha aiutato la squadra ad avviare un percorso manageriale e di governo della azienda.

TARIK EL OUARTI

Manager - VETRERIA
CAPPELLETTI e
ROLERI E SRL (C&R)



"Mondaini Partners ha supportato il Gruppo EMAK nelle attività di ridisegno dei principali processi organizzativi e di valorizzazione del Capitale Intangibile, ovvero di tutti quegli asset chiave da cui dipende la capacità di creare valore e il posizionamento competitivo, ma che raramente sono espressi dai prospetti contabili e dai documenti pubblici. Grazie al loro intervento oggi disponiamo di cruscotti e strumenti innovativi, che ci hanno aiutato sia a potenziare la capacità di execution del nostro Top Management, sia a migliorare notevolmente i processi di comunicazione con gli investitori e la comunità finanziaria. Per una realtà dinamica, innovativa e internazionale come la nostra questo rappresenta uno dei pilastri chiave del vantaggio competitivo. Siamo stati davvero molto soddisfatti sia dall'efficacia sia dall'efficienza con cui è stato condotto l'intero progetto."



AIMONE BURANI

EMAK SPA -
Vice Presidente e Amministratore Esecutivo

Mondaini Partners Magazine

Maggio 2022

mondaini
partners

Sblichiamo
il Valore
nascosto

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: Impresa forte, Famiglia di successo.



Disponibile anche su Amazon

Sede di Milano
Via Montenapoleone, 8
20121 Milano



Sede di Bologna
Via Santo Stefano, 30
40125 Bologna

www.mondainipartners.com

Tel. +39 0282955421