

**ANFeA III Congresso Nazionale**  
27 - 28 novembre 2015

**RICOGNIZIONE E INVENTARIO DEGLI ASSET  
INTANGIBILI NELLE AREE “RICERCA & SVILUPPO” E  
“MARKETING”**

Trasferimento Tecnologico – Valutazione del  
patrimonio tecnologico e immateriale delle imprese

**dott. Sara Giordani, MBA**  
in collaborazione con la Camera di Commercio di Venezia



© 27/11/2015: Sara Giordani



## Capitali Intangibili? Definizioni

- **“Conoscenza, informazioni, proprietà intellettuale, esperienze che possono essere sfruttate per creare ricchezza”** (Stewart, 1997)
- “Le tre grandi famiglie di risorse intangibili sono le innovazioni, le pratiche organizzative e le risorse umane”; “ si riferiscono tutte alla **produzione non fisica di un reddito futuro**” (Lev, 2003)
- Detti anche Asset Intangibili sono beni o risorse di valore ma non fisici, come marchi registrati, brevetti, copyrights (collettivamente intellectual property), [...] altri non direttamente quantificabili come strategia, organizzazione, soddisfazione dei clienti (customer satisfaction), fedeltà dei dipendenti (employee loyalty).

Gli esperti di Knowledge Management preferiscono articolare il concetto in 4 categorie:

- Capitale Umano (*Human capital*);
- Capitale Intellettuale (*Intellectual capital*);
- Capitale Strutturale o Organizzativo (*Organisational or Structural Capital*);
- Capitale Relazionale (*Customer or relational capital*)

© 27/11/2015: Sara Giordani



3

## Qual è il patrimonio intangibile dell'impresa?



[Sullivan, P. H. 2000. *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York: Wiley]

© 27/11/2015: Sara Giordani

TIP Lab  
TIP Lab  
TIP Lab

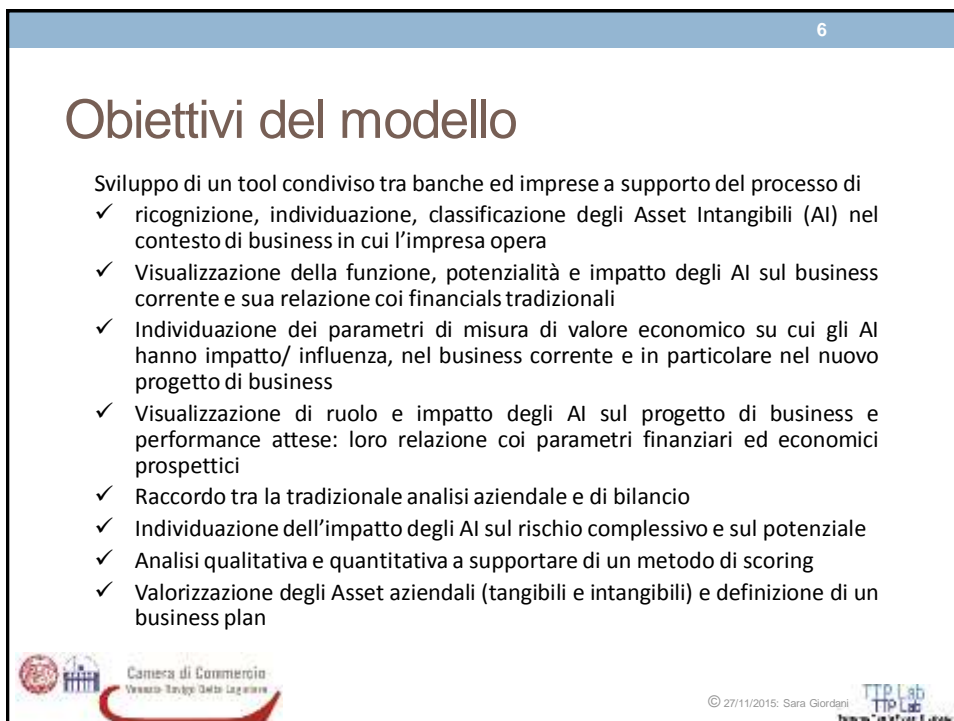
4

## Fonti delle attività immateriali

1. **Aree del marketing**
  2. **Aree della ricerca e sviluppo**
  3. **“Capitale” umano**
- Per 1 e 2 abbiamo significative conoscenze e metodi/ criteri di valutazione relativamente affidabili
  - Irrisolto il trattamento del capitale umano

© 27/11/2015: Sara Giordani

TIP Lab  
TIP Lab  
TIP Lab



## 10 Caratteristiche dell'economia intangibile

- La conoscenza si affianca e supera lavoro e capitale
- Il contenuto di conoscenza di prodotti e servizi sta crescendo rapidamente (es. contenuto di elettronica dell'auto rispetto ai materiali)
- Nell'economia intangibile i servizi sono importanti quanto i prodotti (la conoscenza è essa stessa un prodotto importante)
- Leggi diverse
  - I beni intangibili non competono tra di loro
  - In generale vi sono grandi costi fissi e costi marginali minimi (es. software)
  - Gli intangibili spesso beneficiano di esternalità di rete
  - Difficile appropriabilità dei beni intangibili
  - L'innovazione basata su intangibili è percepita come più rischiosa
  - Manca un mercato di scambio per i beni intangibili
- I beni immateriali rappresentano un vantaggio intellettuale

## 10 Caratteristiche dell'economia intangibile

6. La proprietà Intellettuale è sfruttata per arrivare ad avere un vantaggio competitivo nel mercato
7. Il vantaggio economico si realizza tipicamente attraverso un miglioramento dei margini:
  1. Coloro i quali non posseggono la proprietà intellettuale necessaria sono costretti a pagare per usarla attraverso contratti di licenza o pagamento di canoni (royalty)
  2. Le relazioni che già esistono con i clienti, se coltivate, contribuiscono ad abbassare i costi di marketing e vendita
  3. Personale allineato con l'impresa (e motivato) contribuisce a mantenere bassi i costi di assunzione e formazione
8. Cambia il concetto di proprietà delle risorse di produzione: la conoscenza sta nelle risorse umane
9. Cambiano le caratteristiche del lavoro (professionalità, conoscenza)
10. Cambiano le organizzazioni: la conoscenza è produttiva solo se usata per fare la differenza

## Perché è difficile?

- *Quando un'azienda acquista un macchinario (o computer) il denaro per il pagamento viene dalla liquidità e un importo corrispondente viene iscritto a bilancio come un bene, cioè si ha un flusso di cassa negativo, ma di fatto non c'è un'uscita: il costo è sostenuto con gradualità, man mano che il bene è ammortizzato.*
- *Quando invece un'azienda investe in asset intangibili (programma di ricerca o ingresso su un nuovo segmento di clientela) spesso tale spesa non va bilancio: l'investimento è pertanto sia un flusso di cassa negativo, sia una voce di costo.*
- *Tuttavia entrambe le decisioni di investimento hanno lo stesso obiettivo: raggiungere una maggior redditività nel medio-lungo termine, sacrificando del flusso di cassa nel breve periodo. Gli intangibili sono così finanziati da patrimonio invisibile.*

Karl-Erik Sveiby

- *Le informazioni, ovvero la loro scarsità, hanno conseguenze determinanti sulla gestione e sugli investimenti in intangibles.*
- *Un problema di approssimazione contabile o di comprensione degli attributi economici di questa categoria di beni (economia degli intangibles)*

Baruch Lev

© 27/11/2015: Sara Giordani



## Asset Immateriali in un contesto di impresa

- Rilevazione e analisi
  - Il bene immateriale è un fattore critico di impresa
  - È effettivamente un fattore critico di successo dell'azienda
  - Garantisce un differenziale competitivo
  - È oggetto di un flusso di investimenti (di una certa entità)
- Il bene immateriale come centro di costo
- Produce un flusso economico-finanziario per coprire i costi sostenuti per acquistarlo o crearlo

© 27/11/2015: Sara Giordani



## Capitale Intellettuale, beni intangibili d'impresa

- Per Capitale Intellettuale si intende un insieme di fattori che contribuiscono in maniera decisiva e fondamentale al buon funzionamento dell'impresa, come:
  - le Risorse Umane,
  - la Proprietà Intellettuale,
  - il cosiddetto Capitale Strutturale che a sua volta si compone
    - del Capitale Organizzativo, ovvero quello che riguarda la gestione interna all'impresa, e
    - del Capitale Relazionale, cioè i valori che l'impresa scambia con l'esterno, ad esempio clienti e fornitori.

## Il processo in cui il tool si inserisce

- Il tool si articola sia in un'area di analisi tradizionale sia in una di analisi specifica degli AI al fine di
- Mettere in evidenza lo stato del business, le necessità e le prospettive
  - Esaminare il ruolo degli AI e la loro funzione nel business e nella strategia
  - Supportare e guidare lo sviluppo di un business plan, che affianca l'analisi tradizionale con quella degli AI
  - Supportare il processo di individuazione delle aree ad alto potenziale e delle criticità del business, avendo come riferimento l'impresa nel suo complesso
  - «razionalizzare» la definizione e presentazione di un progetto di business, che sia robusta, credibile, efficace e affidabile.

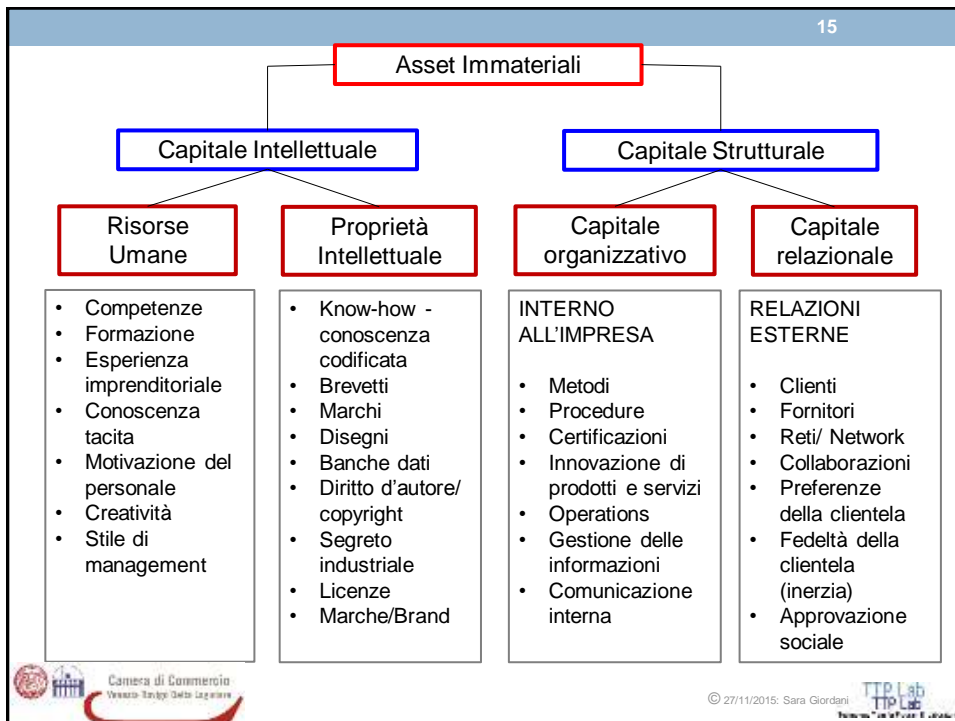
## La ricognizione degli AI: un passaggio nel percorso di valorizzazione

- ❑ **Punto di partenza:**
  - Ricognizione, individuazione, classificazione degli Asset Intangibili (AI) nel contesto di business in cui l'impresa opera.
- ❑ **Punto di arrivo:**
  - Piano di valorizzazione degli Asset aziendali (tangibili e intangibili) e ruolo degli AI per l'economia dell'impresa:
    - Competitività
    - Stabilità
    - Espansione settoriale o geografica
    - Sostenibilità
    - Maggior volume d'affari
    - ...
  - Definizione di un business plan

## Punto di partenza: RICOGNIZIONE

- ✓ **Modello di organizzazione**, ovvero struttura e articolazione dei beni immateriali in impresa, considerati come un insieme di fattori che contribuiscono in maniera decisiva e fondamentale al buon funzionamento dell'impresa, come:
  1. le Risorse Umane,
  2. la Proprietà Intellettuale,
  - il cosiddetto Capitale Strutturale che a sua volta si compone
    3. del Capitale Organizzativo, ovvero quello che riguarda la gestione interna all'impresa, e
    4. del Capitale Relazionale, cioè i valori che l'impresa scambia con l'esterno, ad esempio clienti e fornitori.





16

## Punto di partenza: RICOGNIZIONE

- ✓ Modello di organizzazione, ovvero struttura e articolazione dei beni immateriali in impresa, considerati come un insieme di fattori che contribuiscono in maniera decisiva e fondamentale al buon funzionamento dell'impresa, come:
  1. le Risorse Umane,
  2. la Proprietà Intellettuale,
  - il cosiddetto Capitale Strutturale che a sua volta si compone
    3. del Capitale Organizzativo, ovvero quello che riguarda la gestione interna all'impresa, e
    4. del Capitale Relazionale, cioè i valori che l'impresa scambia con l'esterno, ad esempio clienti e fornitori.
- ✓ Quadro di Check-up. Individuati 4 gruppi o aree omogenee di AI → Ciascun area/gruppo contiene da 4 a 6 sottoinsiemi specifici di AI, che rappresentano le tipologie di beni immateriali tipicamente riscontrabili nelle mPMI

↓

Camera di Commercio Venezia-Trieste Delta Legemere

© 27/11/2015: Sara Giordani

TIP Lab



## Quadro di Check-up

### RISORSE UMANE

1. Grado di esperienza imprenditoriale
2. Formazione del personale e allineamento tra le competenze dello staff e gli obiettivi del business
3. Conoscenza tacita (dipendenti chiave)
4. Motivazione del personale

### CAPITALE ORGANIZZATIVO

1. Metodi/ procedure codificate per produzione/ forniture di servizi
2. Certificazioni
3. Sistema di gestione interna/ dei progetti
4. Sistema amministrativo

### PROPRIETÀ INTELLETTUALE

1. Conoscenza codificata e know-how. Banche dati proprie
2. Informazioni aziendali e tecnologie proprietarie. Segreto industriale e aziendale e loro gestione.
3. Invenzioni: consapevolezza e tutela
4. Marchi e marche: gestione
5. Disegni e modelli: consapevolezza e gestione
6. Diritto d'autore/ copyright

### CAPITALE RELAZIONALE

1. Sistemi di attrazione dei clienti
2. Sistemi di gestione del portafoglio clienti
3. Sistemi di gestione del parco fornitori
4. Collaborazioni


## Dalla ricognizione, alla selezione e analisi


- L'obiettivo è di individuare, capire e identificare i beni intangibili dell'impresa che:
  - sono stati creati (**Creazione**),
  - svolgono una funzione in impresa e creano valore (**Funzionamento**),
  - hanno un potenziale per generare flussi di cassa in futuro (**Programmazione**)
  - hanno un valore o presentano vantaggi che possono essere trasferiti a terzi (**Trasferibilità**)
- Il modello proposto fornisce una linea guida per la riflessione su:
  - ciò che l'impresa ha, ovvero l'inventario dei beni intangibili,
  - il loro ruolo nella funzione di produzione dell'azienda,
  - la loro capacità di creare valore oggi e nel futuro per ciò che, di quegli intangibili, l'impresa scambia o vende, e
  - la possibilità residua di trasferire tali beni o asset a soggetti terzi.



20

## Quadro di analisi e valutazione

Asset Intangibili	Creazione	Funzionamento	Programmazione	Trasferibilità
Risorse Umane				
Proprietà Intellettuale	STORICO E ATTUALE → BREVE-MEDIO-LUNGO TERMINE			
Capitale organizzativo (interno)	<div style="text-align: center; font-weight: bold; color: purple;">ASSE DEL TEMPO</div> 			
Capitale relazionale (esterno)				

© 27/11/2015: Sara Giordani
 

## Funzioni di Check-up

*Per ciascun insieme di asset...*

### 1 - CREAZIONE

- Che cosa c'è?
- Come l'ho creato: Risorse interne (spese) o acquistato (prezzo)
- Perché è lì: serve a qualcosa?

### 2- FUNZIONAMENTO

- Che cosa fa?
- Quale porzione dei risultati / delle performance è attribuibile all'intangibile

### 3 - PROGRAMMAZIONE

- Che cosa mi serve?
- Che cosa deve fare?
- Risorse necessarie?
- Quale effetto ha? (Obiettivi del business)

### 4 - TRASFERIBILITÀ

- Potenziale interesse o desiderio di terzi
- Applicabilità al di fuori dell'impresa
- Costo di riproduzione (copia) rispetto all'acquisto: conveniente?

## Fasi di check-up

- Fase RICOGNITIVA
  - Si identificano i beni immateriali, sia quelli in uso che quelli non in uso (distinguendo tra i due gruppi: solo quelli in uso sono «valutati»). Si arriva ad un inventario degli asset intangibili
- Fase ANALITICA
  - Si esplora il ruolo e la funzione dei beni immateriali nell'attività dell'azienda e il loro impatto sulla filiera e sul mercato. Si usa lo strumento di check-up
- Fase VALUTATIVA
  - Si dà evidenza di una presenza «robusta», non volatile in impresa
  - Si dà evidenza dell'impatto, sia da un punto di vista di valore aggiunto (added-value), sia da un punto di vista di posizionamento competitivo
  - Si dà evidenza delle prospettive future, guardando alla potenzialità (destinato a diventare una commodity oppure crea nuove opportunità?), e alla sostenibilità
  - Si accenna alla trasferibilità, sia in termini di flussi di cassa aggiuntivi (ad es. licenze), sia in termini di potenziale di cessione a terzi

## In sintesi lo sviluppo del modello

- ❑ Formalizzare il modello secondo le due prospettive di
  - 1) Clustering degli AI in aree di indagine e sottogruppi omogenei
  - 2) Evoluzione, ruolo, trasformazione dello specifico intangibile anche considerando il suo effetto/ impatto, ad esempio:
    - Crescita, rinnovamento, efficienza, stabilità/ mitigazione del rischio...
- ❑ Collocare gli asset Immateriali nel contesto di business e nel funzionamento dell'impresa, indicando:
  - Aree di indagine per individuare il ruolo dell'intangibile (o del sottogruppo di intangibili) nel funzionamento dell'impresa
  - Parametri e circostanze che possono essere significative per localizzare l'impatto economico degli intangibili
- ❑ Facilitare il passaggio dalla fase di ricognizione a quella di selezione e analisi creando un parallelo coi financials tradizionali
- ❑ Supportare la definizione di parametri indicatori significativi e rilevanti



### *Guidelines and for identifying and understanding indicators*

1. EVLIA method for the identification and description of competitively relevant IA: GUIDELINES
  - ✓ the guided “IA inventory form” allows for a comprehensive Intangible Assets recognition and the identification of their value creation potential



2. Indicators can be more precisely defined and scored.

EVLIA –Sara Giordani



*Online tool for AI recognition, inventory, assessment*

<http://www.support2finance.eu/>

Making full value of good ideas by leveraging intellectual assets for financing SMEs in SEE



Jointly for our common future




26



**Grazie per la Vostra attenzione!**

**Sara Giordani**

E-m.: [sara.giordani@ttplab.com](mailto:sara.giordani@ttplab.com)  
[www.ttplab.com](http://www.ttplab.com)

