

Wall Street Italia

www.wallstreetitalia.com

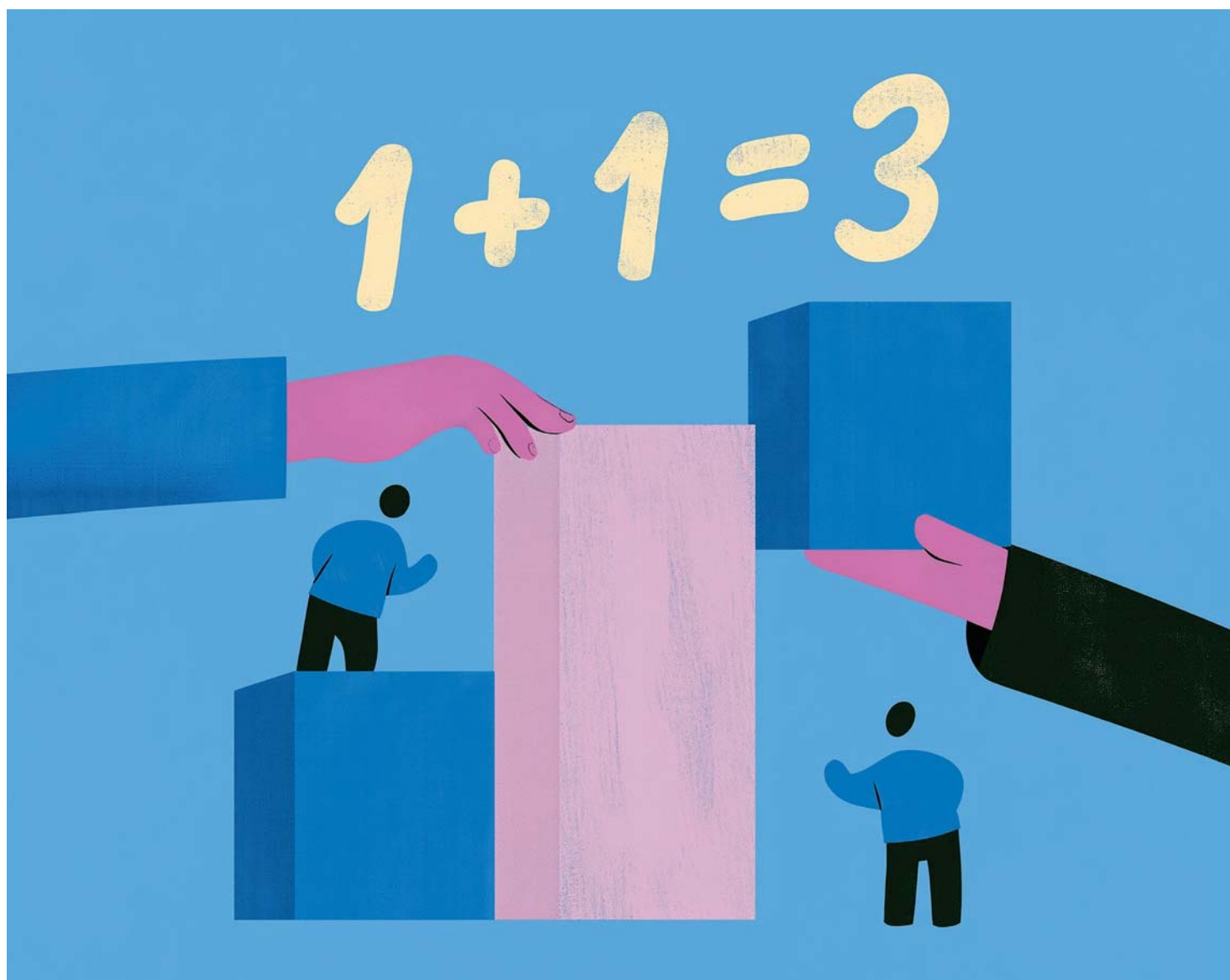


LONGEVITY OPPORTUNITY

COVER STORY
Sella SGR

PL 12/09/2026 | MENSILE | ANNO 16 | NUMERO 9 | SETTEMBRE 2026 | 5,0 EURO





LA CREAZIONE DEL VALORE

La formula magica: quando $1 + 1$ fa 3

La creazione di valore da parte dell'impresa (redditività) dipende dal settore in cui opera e dal capitale umano di cui dispone. Più le competenze sono distintive, più il mercato le ricerca per amministrare rischi non gestiti

di Ivan Fogliata



Per gestire un rischio che nessuno in autonomia saprebbe amministrare servono “core competencies”, ovvero un capitale di competenze distintive

Creare valore è un'espressione piuttosto abusata del lessico aziendale: la utilizzano in molti ma pochi hanno capito cosa significhi davvero. Si guarda al conto economico, si nota che si produce Ebitda e si pensa che l'azienda sia una macchina che crea ricchezza. È una visione estremamente superficiale. Il primo errore è il seguente: credere che sia l'impresa a creare valore. Nulla di più sbagliato: è il mercato dell'impresa che crea valore e ne retrocede una parte all'impresa stessa.

Concetto complesso, vero? Vediamo di spiegarci meglio.

Che cosa è il valore in azienda.

Si crea valore in azienda quando impiego 1 euro di materia prima e 1 euro di costo del lavoro e ottengo un prodotto che vendo a 3 euro: abbiamo un'equazione dove $1 + 1 = 3$. Abbiamo sovvertito le leggi della matematica? Niente affatto. Riscriviamo l'equazione in una forma che nessuno contesta: ricavi + 3; materie prime - 1; lavoro - 1; Ebitda = 1. È l'identico enunciato: il conto economico ci parla ogni anno della “magia” del valore, ma con un difetto, il conto economico è scritto “al contrario” perché mette i ricavi prima dei costi. Nella realtà prima si acquista, prima si costruisce qualcosa con ciò che si sa fare, e solo dopo si vende.

Ergo prima arrivano i costi e poi i ricavi. Ma il conto non torna ancora del tutto: 3 non basta, $1 + 1$ deve fare 4. Se il cliente paga 3, quel prodotto per lui deve valere almeno 4, altrimenti perché acquistarlo? In questo modo tutto sta in equilibrio: i costi dell'impresa sono 2, vende a 3 e quindi $3 - 2 = 1$ che resta a lei e $4 - 3 = 1$ resta al clien-

te. Ma cosa è quel 4? È il “valore” che ha il prodotto per il cliente. La conseguenza è quella semplice e destabilizzante che abbiamo anticipato in precedenza: non è l'impresa che crea valore. È il mercato che lo crea usando il prodotto e ne retrocede anticipatamente una quota a chi ha reso possibile tale creazione.

I bisogni e i rischi che devono essere soddisfatti.

Se ci pensiamo uno smartphone non lo usa chi lo produce ma chi, grazie a esso, soddisfa particolari “bisogni”. Ecco: la parola bisogno. Dobbiamo dipanarne subito il significato per capire il processo di creazione del valore. Ogni impresa dovrebbe iniziare con una semplice domanda: “perché qualcuno dovrebbe voler pagare un prezzo per ciò che produciamo?”

Ci verrebbe da rispondere in termini di bisogni ma in realtà dietro ad ogni bisogno c'è un “rischio non amministrato”. Esaminiamo il mondo smartphone: perché si acquista uno smartphone? Perché ho bisogno di essere reperibile, perché mi servono le mappe, per scattare foto o registrare video, per status symbol ecc. Riesaminiamo i bisogni in termini di rischi che l'utente dello smartphone non sa gestire: essere reperibile risponde al rischio di non perdere chiamate importanti e con esse opportunità o di non rispondere a emergenze,



VALORE
È CREATO
DAL MERCATO
IN CUI OPERA
L'IMPRESA

le mappe gestiscono il rischio di finire in strade bloccate o con traffico eccessivo, di conoscere la durata del tragitto e non rischiare ritardi, foto e video gestiscono il rischio di non poter immortalare subito una situazione che potrebbe incuriosire i miei followers e farmi crescere sui social, uno smartphone ultimo modello e del brand più in voga gestisce il rischio della mia immagine: vengo percepito come “chi se lo può permettere” ecc.

Abbiamo capito che la parola “rischio” ci trasmette molto più significato della parola “bisogno”. Ma in tutto questo cosa c'entra l'impresa? La risposta è molto semplice: per gestire un rischio che nessuno in autonomia saprebbe amministrare servono “core competencies”, ovvero un capitale di competenze distintive (ciò che conosciamo anche come know how). Competenza significa saper fare, distintiva significa non replicabile da terzi nel breve periodo: caratteristiche tipiche delle imprese di successo. Più le competenze sono distintive, più il mercato le ricerca per amministrare rischi non gestiti, più l'impresa creerà valore nel senso che consentirà ai propri clienti di creare il proprio valore e questi ne retrocederanno una parte all'impresa. Ecco perché la domanda decisiva non è “quanto guadagniamo?”, ma “quale rischio dei clienti sappiamo amministrare meglio di chiunque altro?”. È da lì che nasce ogni euro di Ebitda. ●