

Wall Street Italia

www.wallstreetitalia.com

P.I. 12/10/2026 | MENSILE | ANNO 16 | NUMERO 10 | OTTOBRE 2026 | 5,0 EURO



SCEGLI OGGI IL TUO DOMANI

Seme, pazienza e tempo: la ricetta della crescita

COVER STORY
Società Generale



FINANZA AZIENDALE

Perché le competenze distintive invecchiano

Nel lungo periodo competenze e brevetti possono essere imitati o diventare superati con riflessi negativi sullo stato patrimoniale. Per rimanere competitivi è necessario una formazione continua dei collaboratori

di Ivan Fogliata

Nel nostro primo contributo pubblicato sul numero di settembre di questa rivista abbiamo raggiunto la conclusione che il valore non lo crea l'impresa ma il mercato, e che all'impresa viene retrocessa una quota del valore che crea il cliente perché possiede competenze distintive capaci di amministrare rischi che il cliente da

solo non saprebbe gestire.

La variabile tempo in bilancio.

Concentriamoci su una variabile decisiva: il tempo. Il tempo è un aspetto di formidabile magnitudine, spesso la definiamo la “quarta dimensione di analisi del bilancio”. Le core competencies sono un capitale



TEMPO
RICHIEDE
ADEGUAMENTO
CONTINUO
DI TUTTE LE
FUNZIONI
AZIENDALI

a tutti gli effetti, ma si tratta di un capitale che nessun bilancio iscrive all'attivo (a meno che sia stato acquisito dall'esterno: allora prende il nome di avviamento, di brevetti o marchi valorizzati al prezzo pagato) e che, proprio per questo, nessuno si preoccupa di ammortizzare. L'ammortamento di questa grandezza

aziendale, che a ben pensarci è la più preziosa però esiste, silenzioso e puntuale. Ciò che oggi è distintivo domani potrebbe diventare standard di settore e dopodomani commodity: il mercato smette di pagarlo perché lo dà per scontato.

Due forze governano questo processo. La prima è l'imitazione: ogni competenza, per definizione, è non replicabile da terzi solo nel breve periodo. Concorrenti, fornitori e persino i clienti osservano, smontano, ricostruiscono. Pensate alle telecomunicazioni: all'inizio della fonia mobile ottenere un Sim e collegarsi in mobilità era un lusso che si pagava carissimo. Oggi le società di telecomunicazioni lottano per pochi euro di abbonamento al mese.

La seconda forza è più insidiosa e riguarda il rischio amministrato: i rischi non sono eterni. Cambiano natura, si spostano, talvolta scompaiono perché qualcun altro li ha resi irrilevanti. Un'impresa può conservare intatta la propria competenza e perdere ugualmente valore, semplicemente perché il rischio che sapeva gestire non spaventa più nessuno. Sarebbe come essere leader della



tecnologia Blu-Ray nel mondo dello streaming.

Aggiornare le competenze è fondamentale.

Da qui discendono tre livelli di intervento in impresa, di intensità crescente. Il primo è la manutenzione ordinaria del know how: aggiornamento continuo, formazione, investimento in ricerca, presidio della tecnologia. Serve a rallentare l'ammortamento, non a fermarlo. Il secondo è il rinnovo: la competenza resta riconoscibile ma viene ricostruita su basi nuove. Il terzo è la sostituzione radicale, il più doloroso perché impone di dismettere ciò su cui si è costruita l'identità aziendale. Molte imprese storiche sono sparite perché hanno continuato a mantenere benissimo una competenza che il mercato aveva già smesso di remunerare (vedi Kodak con le pellicole fotografiche) o perché è venuto meno il motore dell'innovazione dopo il venir meno del fondatore (in Italia è celeberrimo il caso della Olivetti). Esiste però anche un tema opposto legato al tempo, meno discusso e altrettanto costoso: la com-

petenza in anticipo sul mercato. La storia è costellata di start-up antesignane dei tempi che non ce l'hanno fatta. Abbiamo esempi italiani come Vitaminic. Fondata a Bologna nel 1999, permetteva di ascoltare, distribuire e acquistare legalmente musica digitale online, collaborando anche con artisti ed etichette. Era, in sostanza, una sorta di Spotify. Il problema era che mancavano: banda larga, smartphone che riproducessero musica, pagamenti digitali diffusi, un sistema maturo di licenze con le case discografiche.

Governare il valore significa allora presidiare due orologi che corrono a velocità e in direzioni diverse, quello dell'obsolescenza e quello della maturazione del mercato.

La domanda da porsi in azienda, allora, non è soltanto "quali competenze distintive abbiamo?", ma "quanto vale oggi il nostro capitale di competenze rispetto a un anno fa, e quale quota di quel capitale stiamo reinvestendo?". Un'impresa che non conosce il proprio piano di ammortamento delle competenze non sta creando valore: lo sta pian piano consumando.

LE COMPETENZE CHE CREANO VALORE ALL'INTERNO DELLE IMPRESE

fonte: wallstreetitalia.com

COMPETENZE PERSONALI

Resilienza | Responsabilità
Dedizione | Motivazione | Curiosità
Autodisciplina | Autoriflessione
Fiducia in se stessi



COMPETENZE SOCIALI

Sensibilità/empatia | Capacità
d'integrazione | Spirito critico
Capacità comunicative | Conoscenza
della natura umana | Capacità di lavoro
in team | Capacità di interazione



COMPETENZE METODOLOGICHE

Capacità di analisi
Capacità organizzative | Capacità
di presentazione | Capacità di problem
solving | Resistenza allo stress
Gestione nuovi media

