

*Azienda*, di cui, dal 1994, è Presidente del Consiglio di Amministrazione. Si occupa prevalentemente di consulenza aziendale per lo sviluppo dei beni intangibili nelle aziende, dell'accesso al credito, di Basilea 2 e dei codici etici e di autodisciplina. Il suo progetto è quello di dare valore aggiunto all'impresa, di valutarlo economicamente, di sostenere la patrimonialità aziendale, di incentivare la cultura dell'etica e di far conoscere Basilea 2 attraverso i suoi vantaggi e le sue opportunità. Oltre ad avere scritto articoli per riviste specializzate quali *ItaliaOggi*, *PMI Magazine* ed *Espansione*, per Runde Taarn Edizioni ha pubblicato *Elogio. Le vicende della finanza e dell'economia italiana viste da un cittadino*, (2005) e *Vivere costa la metà. Il concetto di azienda ai nostri giorni; l'impresa e i suoi valori*, (2006).

Per contattare l'autore:  
g.ossoli@pro-gea.it



**Furio Bartoli**  
**Giuseppe Ossoli**

## il biliardino

mappe strategiche  
per far crescere un'impresa



**Furio Bartoli** (Trieste, 1957), laureato in Ingegneria dei Sistemi presso il Politecnico di Milano, si occupa dal 1982 di consulenza direzionale, finalizzata alla progettazione ed allo sviluppo di sistemi di controllo strategico e direzionale presso aziende private ed enti della pubblica amministrazione. È stato ricercatore del CNR e consulente di direzione presso *Arthur Andersen Management Consulting*. Dal 1991 è amministratore e senior partner di *Biosistemi consulenza di direzione & organizzazione*. Per FrancoAngeli ha pubblicato *Il controllo di gestione: dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi al sistema di reporting*, (2005) e *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*, (2006). Per contattare l'autore: bartoli@biosistemi.com

**Giuseppe Ossoli** (Tradate, 1967), diplomato in Ragioneria, inizia la sua carriera professionale nel settore della consulenza tributaria e nel 1991 partecipa allo sviluppo dello Studio *Pro.Ge.A. Progetto Gestione*

**Furio Bartoli  
Giuseppe Ossoli**

# **Il biliardino**

*Mappe strategiche per far crescere un'impresa*

**CRESPI**  
E D I T O R E



*a Emanuele, Giulia e Veronica*

*Stai attento a ciò che vuoi, perché potresti ottenerlo*

# Indice

Introduzione.....	7
Prologo.....	11
<b>Cap. 1 - Riflessioni per una nuova cultura d'impresa</b>	
1.1 Il valore invisibile.....	15
1.2 Il valore sociale.....	18
1.3 Il pensiero strategico.....	19
1.4 Le mappe strategiche.....	21
1.5 Il posizionamento strategico (le nicchie di mercato).....	28
1.6 Un progetto pilota.....	31
1.7 La riforma del diritto societario.....	33
1.8 Evasione fiscale e liberalizzazioni.....	39
1.9 Innovazione ed internazionalizzazione.....	40
1.10 Il sistema finanziario alla luce di Basilea 2.....	42
1.11 L'importanza dell'informazione economico-finanziaria.....	53
1.12 Infrastrutture e politiche di sviluppo.....	56
1.13 L'arma vincente: la reputazione.....	57
<b>Cap. 2 - Mappe strategiche</b>	
2.1 Governare l'impresa.....	61
2.2 Il processo di pianificazione: il piano aziendale.....	63
2.3 Evoluzione dei sistemi di controllo.....	66
2.4 Il modello <i>balanced scorecard</i> (BSC).....	68
2.5 Le prospettive della BSC.....	73
2.5.1 <i>La prospettiva economico finanziaria</i> .....	74
2.5.2 <i>La prospettiva del cliente</i> .....	75
2.5.3 <i>La prospettiva dei processi</i> .....	82
2.5.4 <i>La prospettiva dello sviluppo organizzativo</i> .....	85
2.6 La mappa strategica.....	95
2.7 I principi della BSC.....	99
2.8 Il processo di programmazione: il budget.....	102
Epilogo.....	107
Bibliografia.....	111



## Introduzione

Basilea 2: tante le informazioni che riceviamo e continuo è il susseguirsi di contributi che cercano di chiarirci cosa è ed in cosa consiste realmente.

La sua applicazione è, purtroppo, unicamente assimilata all'idea di strumento per la sola verifica del rischio operativo da parte degli istituti di credito nei confronti delle imprese; in particolare, le numerose piccole e medie imprese ritengono, probabilmente a ragione, che le condizioni bancarie loro praticate subiranno un peggioramento con un effetto di compressione della loro capacità di indebitamento e di revisione delle opportunità di finanziamento.

Mai si pensa a Basilea 2 come ad una possibile occasione di crescita per l'impresa stessa.

Sì, perché Basilea 2 può effettivamente essere un'opportunità per l'azienda, quando però viene interpretata e pensata sotto un profilo di "mappa strategica".

Posizionare la propria azienda al fine di rispettare i parametri di Basilea 2 può significare porsi un obiettivo che ha lo scopo di aiutare a decidere quali azioni intraprendere oggi per avere risultati domani.

Il lavoro di allineamento agli indici di Basilea 2 obbliga l'imprenditore a concentrare la sua attenzione su strategie di espansione o di diversificazione, oltre che a rivedere la sua politica finanziaria e di marketing; in pratica, lo obbliga a farsi "l'esame di coscienza" e farlo ragionare in maniera tale da rendersi conto se la politica aziendale adottata è consona alla crescita della sua impresa.

Grazie a Basilea 2, per la prima volta, anche la piccola e media impresa impara ad utilizzare i propri dati contabili non solo per necessità ed obblighi fiscali, ma anche per comprendere se l'obiettivo imprenditoriale è centrato: aiuta a guardarsi dentro, ad analizzarsi e... a fare "strategia aziendale".

Finalmente nella PMI si potrebbe avvertire una certa maturazione culturale e si focalizzerebbe il concetto di crescita.

In pratica, se l'imprenditore interpreta il rating di Basilea 2 come lo strumento di valutazione della sua azienda, cioè lo specchio in cui riflettersi, ed è in grado di rilevarne i suoi pregi e difetti, può correggere e/o migliorare la sua strategia, aumentandone l'operatività ed il profitto.

Con questo strumento di analisi e valutazione è in grado di assumere il perfetto controllo dell'azienda e poterla quindi ben gestire.

Leonardo ebbe a dire che: "raro cade chi ben cammina" e questo ben rende l'idea di come una intelligente strategia possa far bene camminare un'azienda.

Basilea 2 al servizio dell'impresa e non solo della banca.

La valutazione del rischio d'impresa da parte dell'istituto di credito è anche lo strumento che l'imprenditore può esibire quando, in regola con i parametri, si appresta a richiedere il riordino ed il giusto adeguamento del conteggio dei tassi d'interesse passivi bancari, con conseguente riduzione del costo del denaro.

Non solo: essere in regola con gli indici di Basilea 2, e quindi riduzione degli interessi passivi bancari, significa anche riduzione di riprese fiscali ai fini Irap e relativa diminuzione dell'imponibile assoggettato a tassazione.

Con tale strumento realizziamo quindi anche una sorta di regolare pianificazione fiscale.

Riassumendo, una "semplice" applicazione delle regole di Basilea 2 permette di realizzare un attento studio della propria azienda basato sull'analisi sistematica della concorrenza e dei clienti, dei punti di forza e di debolezza dell'impresa anche per individuarne le competenze distintive e giungere infine all'elaborazione di strategie chiave, precise e concrete, in grado di recepire anche le responsabilità sociali dell'impresa.

Come però far sì che una strategia aziendale sia efficace e ben compresa da tutti gli attori?

Una soluzione sarebbe quella di coinvolgere nel processo tutte le risorse umane dell'azienda, ascoltare il parere di tutti.

Ciò permette ed agevola l'instaurarsi di un clima di coinvolgimento armonico nell'operazione, crea quell'ambiente collaborativo e di affiatamento tra le persone.

Lo scambio dei pareri e delle idee, oltre ad aggregare, sviluppa anche quell'orgoglio di essere parte attiva di un processo di crescita aziendale collettiva che non ci fa più solo sentire un numero: motiva, e fa crescere in tutte le componenti della struttura aziendale il concetto del "io conto". Grazie a questo incrocio di esperienze e suggerimenti, la progettazione e la realizzazione si possono fondere in un unico processo da cui emergono poi le strategie che stimolano la creatività e che si possono tradurre in azioni di gestione operativa.

Tra l'altro, motivare le risorse umane rendendole partecipi delle scelte aziendali permette di superare un altro problema: talvolta le difficoltà di dare un seguito corretto alla strategia è legato al fatto che le persone chiamate a farlo non l'hanno perfettamente compresa e fatta propria.

Il loro coinvolgimento nell'elaborazione di una mappa strategica potrebbe consentire di superare questa difficoltà e rendere attuabile il progetto aziendale.

La realizzazione di una mappa strategica, che nasce anche per il solo fine di essere in linea con il rating di Basilea 2 per avviare un'operazione di pianificazione fiscale, può nel contempo tradursi anche in crescita di cultura imprenditoriale, poiché, facendo interagire i collaboratori nelle scelte d'azienda, ascoltandoli e considerando i loro pareri, la valorizzazione delle persone è chiamata a creare un sistema in cui l'apporto del singolo riesce a rafforzare la posizione competitiva dell'azienda e la sua generazione di valore, rendendola così più attraente per i migliori talenti presenti sul mercato e dando vigore alla fase di evoluzione del business.

Tutto questo grazie a Basilea 2.

I nostri numeri avevano qualcosa da dirci e noi in tutti questi anni non siamo mai stati ad ascoltarli.

Che valore ha la mia azienda e quanto ancora potrà crearne nel futuro? La semplice lettura dei bilanci non è più sufficiente, perché i soli dati economici non danno risalto ai tanti valori intangibili che un'azienda ha in serbo.

I soli dati numerici non tengono in considerazione gli asset intangibili, cioè il capitale umano e, soprattutto, non sanno suggerire quale strategia adottare per migliorare le performance aziendali ed aumentare il valore.

Adattare ed utilizzare questi elementi ai fini di Basilea 2 significa quindi definire una strategia e capitalizzare l'azienda.

Significa attribuire valore materiale agli asset intangibili in quanto vien data loro una descrizione, un allineamento con le priorità della strategia, una misura.

Una semplice analisi sugli indici di Basilea 2 diventa quindi una mappa operativa che descrive i cambiamenti richiesti dalla strategia in termini di valutazione di nuovi processi e nuovi servizi; a loro volta questi cambiamenti portano ad identificare i nuovi comportamenti che vengono richiesti alle persone.

Tutto questo è concausa per la crescita di valore economico, patrimoniale, culturale ed operativo in azienda.

Con esso matura la “reputazione” dell’impresa e si crea il “valore”.

E come ebbe a dire Roy Disney, consigliere in Walt Disney Company, “non è difficile prendere decisioni quando sai quali sono i tuoi valori”.

Ed anche Basilea 2 può aiutare a scoprire questi valori.

Allora, dopo tutto ciò, perché non rivedere i nostri pregiudizi su Basilea 2?

Basilea 2, obbligo od opportunità?

“Spesso grandi imprese nascono da piccole opportunità” (Demostene).  
Pensiamoci.

*Giuseppe Ossoli*

## Prologo

Non siamo alla fine di un'epoca; non sono a dire che vent'anni fa era tutto diverso, altri tempi.

Non sono ad imprecare contro i telefonini, gli iPod e le playstation.

Non mi interessa che oggi si chieda il "wine" al posto del vino: tanto il barolo è sempre il barolo, comunque lo si chiami.

Però, un giorno, nel laboratorio artigianale dei miei amici restauratori, il Radice e il Ponti di Cesano Maderno, tra cappuccini dell'800, cornici intarsiate di inizio '900, tavoli e scrivanie d'epoca, pezzi di antiquariato di infinita bellezza, ammassati fra di loro, come è nello stile dell'antiquario che oggi non c'è più, l'Artigiano con la "A" maiuscola, vedo riposto in un angolo un pezzo che d'epoca certamente non è, ma che da subito mi colpisce, mi affascina e, soprattutto, mi emoziona.

Nessuno più ci pensa, nessuno si rende conto che, distratti da tutte le varie diavolerie elettroniche, questo pezzo non lo vediamo più, è sparito.

Era lì, in un angolo di un laboratorio artigianale, solo, pieno di polvere, sporco e dimenticato.

Lo togliamo dalla catasta di mobili che lo sommerge, lo rimettiamo in piedi e lo puliamo.

Sembra quasi risplendere.

Non per la luce, risplende per i ricordi.

Solo ora mi rendo conto che di "lui", ahimè, non ci sono più tracce.

Il biliardino.

Non ci sono più biliardini, il mitico "calcetto".

E con lui non c'è più il bar dell'Acli, la sciura Piera e la Dina, non c'è più il bar della sciura Maria.

Non c'è più il Bar Sport.

Non c'è più il locale che ha unito socialmente i paesani, l'Italia dei poveri e dei ricchi, degli analfabeti e dei poeti, di quelli di destra e di sinistra, di quelli dell'Inter e di quelli del Milan.

Quel locale ha cresciuto l'Italia dei quartieri metropolitani, della provincia e dei borghi.

Quello che ha tifato per Bartali o per Coppi, per i concorrenti di "Lascia e Raddoppia", che ha unito per i Mondiali dell'82.

Quello che offriva mille storie, mille pettegolezzi davanti ad un caffè

o ad un bianchino spruzzato: ai tempi non c'era ancora l'happy hour!!!  
Il bianchino, il vino.

Wine, oggi si chiama così perché è chic, più global, è sempre stato un protagonista del Bar Sport: mescolato alla spuma o alla gazzosa era, udite udite, antesignano dei long drink.

E poi la scelta dei cocktail era veramente ampia: ginger, spuma o sanguinella che fosse, cedrata, ghiacciolo e bicchiere di ginger, birra e gazzosa.

Non di meno successo aveva l'orzata o il latte e menta estivo.

Era la civiltà del chinotto e della spumella, mentre oggi lo è quella della Coca Cola, possibilmente light.

Certo il vino non era Brunello di Montalcino e neanche Chardonnay, ma un rosso che "bucava" le tovaglie o un bianco torbido, che ricordava però i vini naturali di gran moda oggi.

Guardo quel calcetto, lo fisso, e continuo a pensare avvolto nella nuvola dei ricordi, bellissime immagini di un tempo mio che erano gli anni '80.

Torno con la mente al "mio" bar dell'Acli, quello che è stato il mio Bar Sport, il locale che è stato anche di mio nonno.

Rivedo il biliardino, il flipper, il tavolo da ping-pong del vicino locale del Circolo Giovanile dell'Oratorio.

Risento le voci di giovani ed anziani: scontri verbali accompagnati anche da bestemmie "locali", il dialetto come lingua, le partite a briscola e scopa.

Tutto diventava uno spettacolo che divideva gli Amici del bar.

Mi sembra di udire il gracchiare della radiolina del "Toti", perennemente sintonizzata su "Tutto il calcio minuto per minuto".

Guardo quel calcetto da bar tutto malandato e polveroso e credo di sentire delle voci che urlano: "scusa Ameri, intervengo dal Comunale... Tonino Carino da Ascoli... prego Ciotti, fino alla conclusione... interventi veloci da San Siro".

Oggi c'è Sky.

Una volta, quando la Juve segnava all'Inter, potevi anche "lanciare in volo" la radiolina.

Oggi... che fai? Lanci il televisore sessantatrè pollici, schermo al plasma con annesso impianto home-theatre?

Oggi è Sky il teatro del bar con il calcio, invece di minuto per minuto, ventiquattro ore di fila.

La nebbia che avvolgeva le serate con la disfida della briscola o della

scopa, della gara a chi ingurgitava più arachidi senza bere o chi beveva più aranciata nel tempo prefissato – sì, succedeva anche questo al bar dell’Acli – non c’è più.

E’ arrivato il “no smoking” che taluni hanno rischiato di scambiare per il divieto di mettersi l’abito della festa.

Dietro al banco non ci sono più le figlie della sciura Dina da ammirare, oggi ci sono le “tipe”, fotocopie delle “letterine” e delle “veline” che dettano i loro indirizzi e-mail o uno dei numeri dei loro cellulari hi-tech. Qualche tempo fa ho fatto un giro dalle parti di Modena: solo adesso che guardo il calcetto mi rammento di una cosa.

Anche il Bar Mario di Ligabue non c’è più: è stato trasformato.

Il mitico “Bar Sport” della Bassa, cantato dal Liga, è scomparso.

Sono entrato in quel bar, il locale di un borgo di provincia, un luogo ideale dove un tempo, sono certo, aveva il suo perché, la sua identità, la sua rinomanza.

Oggi nulla.

Un panino, tristemente preconfezionato, pubblicità banale alle pareti, senza un’anima: triste tentativo di ringiovanire un ambiente.

In quel bar ho notato che nessuno chiamava la barista con il suo nome di battesimo, nessuno parlava in dialetto al telefono a gettoni, nessuno ordinava il solito...

Il Bar Sport era un’area dove potevano entrare senza accompagnatore solo i frequentatori abituali, volti noti del biliardo, della sala TV e del gioco a carte.

Un luogo per divertirsi, per perdere tempo, per conoscere gli aneddoti sulla vita del paese, per attaccare bottone con le ragazze, “cuccare”: non era certo un luogo dove entrare a bere un caffè veloce prima di andare in ufficio o sorseggiare un calice di pregiato vino californiano, scusate... wine, del quale discutere sull’avangusto.

Sine qua non.

Mi suona il telefonino.

Sveglia, si torna alla realtà!!!

Stavo troppo veleggiando con la memoria.

Ma guarda cosa vado a pensare: questo biliardino mi ha portato a viaggiare nei ricordi, è la mia macchina del tempo.

Dove mi ha portato?

Mi accorgo che questo mio pensiero, questo viaggio nel tempo, è però durato solo pochi secondi.

Il tempo si è fermato.

Ho navigato nella memoria facendo scorrere immagini e suoni di anni... in pochi attimi.

Ho veramente viaggiato nel tempo?

Rispondo alla telefonata.

“Scusi ragioniere, quando possiamo vederci?”.

“Ho problemi in azienda, non riesco a capirci più nulla con tutte queste tasse... basta burocrazia”.

“Ho un’opportunità di business... devo parlarle urgentemente”.

“Ok, arrivo”

Ciao biliardino. Ciao Bar Sport.

# Capitolo 1

## Riflessioni per una nuova cultura d'impresa

### 1.1 Il valore invisibile

Sono le cose più semplici che danno vita alle grandi idee, ai grandi progetti e forse dalle cose più ovvie, quelle che abbiamo sempre sotto gli occhi. Per lanciare un'idea imprenditoriale è sufficiente guardare alle vicende della vita, alla normalità; la quotidianità e la semplicità sono la linfa dell'idea imprenditoriale.

Il biliardino è semplicità, il Game-Boy no.

Negli ultimi anni è maturata la consapevolezza che il successo delle imprese è determinato in gran parte dalle proprie risorse intangibili. Le imprese hanno individuato nel patrimonio intangibile le fonti per costruire vantaggi competitivi difendibili: le informazioni, la conoscenza, le competenze, i processi decisionali, la capacità di pianificare, di innovare, di stabilire relazioni ed alleanze, la reputazione, sono oggi tra i più significativi *intangibile*, i veri abilitatori del processo di creazione del valore aziendale.

Ma cos'è un valore intangibile?

Proviamo a leggere il bilancio della nostra azienda.

Tra l'attivo patrimoniale non troviamo il nome del nostro direttore commerciale e neppure una sua fotografia.

Eppure quest'uomo lavora con noi da quasi vent'anni.

Conosce alla perfezione il mercato, i nostri concorrenti.

Conosce punti di forza e di debolezza dei nostri prodotti e dei nostri servizi. Ha sempre lavorato a stretto contatto con il nostro ufficio tecnico per sviluppare nuovi prodotti; anzi, le linee di prodotto con il più elevato margine di contribuzione, quelle che ci hanno consentito di sbarcare oltre oceano, sono proprio una sua creatura.

Negli anni ha saputo sviluppare un'articolata rete di vendita, ormai ramificatasi anche oltre confine.

Grazie a lui, in questi anni, siamo passati da pochi venditori ad una estesa ed articolata rete di vendita.

Distributori, rivenditori ed agenti si muovono perfettamente orchestrati sul territorio di competenza.

La rete diretta, all'interno della quale trovano spazio capi area e venditori diretti, segue alla lettera i suoi orientamenti commerciali.

Sempre disponibile, sempre aggiornato, sempre presente, esercita quella sua innata capacità di leadership.

E' sempre lui che trascina, che indica, che orienta, che risolve i problemi.

E' stato lui a stringere alleanze strategiche con gli attuali partner commerciali.

I clienti lo stimano, si fidano, ascoltano i suoi suggerimenti.

Non a caso il fatturato è da anni in sorprendente crescita.

Quanto vale quest'uomo?

E' difficile rispondere, forse perchè non ci abbiamo mai pensato.

Eppure tutti lo considerano "insostituibile".

Il nostro direttore commerciale, la sua esperienza, le sue competenze, la sua capacità di innovare, di trascinare i propri collaboratori, di stabilire alleanze, di sviluppare l'immagine aziendale, di fidelizzare i clienti, è un esempio di valore intangibile.

E' un valore invisibile, perchè non lo troviamo tra le poste dell'attivo patrimoniale.

E' un valore che difficilmente si può comprare sul mercato; lo si può solo coltivare, con anni di assiduo lavoro.

Da qualche anno ci si è resi conto che proprio questi valori intangibili rappresentano il vero valore aziendale, l'effettivo vantaggio competitivo, difendibile nel tempo.

Sono valori invisibili, dei quali, però, cominciamo ad avere sempre crescente consapevolezza.

Al punto che molti intangibili cominciano a trovarsi proprio nei nostri bilanci.

Come possiamo misurare questo valore intangibile?

Lasciamoci andare a qualche considerazione.

Cosa succederebbe se, per motivi di diversa natura, dovessimo rinunciare alla sua collaborazione?

Cosa succederebbe se un'offerta allettante dovesse portarlo alla concorrenza?

Quanti dei nostri clienti lo seguirebbero?

Quanti venditori e distributori seguirebbero il loro leader indiscusso, il loro punto di riferimento?

Cosa succederebbe se quel nuovo prodotto dovesse tradursi in realtà, ma con il marchio del nostro più diretto concorrente?

Quanto ci costerebbe questo scenario per i prossimi cinque o sei anni? Quali investimenti dovremmo sopportare per formare un valido sostituto e ricostruire gran parte della nostra rete di vendita?

Proviamo a fare qualche calcolo, per quanto approssimativo.

Quel numero che abbiamo calcolato ci spaventa, ci sembra una stima forse esagerata.

In realtà quel numero è una stima ragionevole dell'effettivo valore di quest'uomo.

Fortuna vuole che, al di là delle capacità tecnico-professionali, il nostro direttore commerciale ha sempre fatto dei valori umani, dell'onestà, dell'integrità, della fedeltà e della trasparenza un punto fermo, anche e soprattutto nell'ambito dei rapporti professionali.

Anzi, sono proprio questi valori che lo hanno ulteriormente migliorato nella sua professionalità.

Sono proprio questi valori che gli vengono riconosciuti, prima ancora di essere apprezzato come manager.

Sono questi valori che lo terranno sempre legato alla nostra azienda.

Perché questa è la sua azienda.

E lui è uno di noi.

A noi piace chiamarli "intangibili" questi valori.

Sono valori a cui non si può attribuire un numero: è il valore morale che l'azienda-uomo ha nel proprio DNA.

E' la dimensione più elevata che un uomo può raggiungere: è l'obiettivo della sua stessa esistenza.

E' il valore delle risorse umane all'interno del sistema impresa.

Non a caso lo sviluppo è attuabile puntando principalmente sulle risorse umane, sulle persone: per creare valore.

Non a caso gli stessi ragionamenti che abbiamo sviluppato attorno alla figura del nostro direttore commerciale potremmo estenderli ai capireparto, agli operai dei turni A e B, ai disegnatori, ai magazzinieri, agli impiegati dell'amministrazione e dell'ufficio acquisti, perché ognuno di loro, ormai ne abbiamo la certezza, rappresenta un effettivo valore per la nostra impresa.

La nostra impresa.

La loro impresa.

Se dovessimo introdurre più analiticamente la tematica degli intangibili, potremmo dire che la riduzione della dimensione dei circuiti integrati, piuttosto che la crescente miniaturizzazione della componentistica elettronica, non fanno più notizia nell'industria dell'alta tecnologia.

Per contro ci accorgiamo che, sempre più spesso, ciò che attribuisce valore ad un prodotto non è correlato a caratteristiche fisiche o materiali (peso, dimensione, colore, forma, potenza, ecc.) bensì ad elementi “intangibili” che vengono inglobati nel prodotto o ruotano attorno al prodotto stesso (le informazioni, la conoscenza, il software, l’innovazione di processo, la sicurezza, il basso impatto ambientale, ecc.).

Questo giustifica, come avremo modo di approfondire in seguito, perchè il valore di un’azienda oggi può essere ricondotto a tre elementi principali: gli asset materiali, le risorse finanziarie e gli “asset intangibili”.

Questo volume è dedicato agli “intangibili”, alla loro incidenza sul valore delle imprese e sui nuovi modelli di business.

## **1.2 Il valore sociale**

Nel moderno capitalismo è abbastanza diffusa la cultura della solidarietà che ha spinto i privati a destinare parte delle proprie risorse per valorizzare il capitale umano, per rendere possibile l’attuazione di nuove idee, per sostenere lo sviluppo di nuove imprese.

Puntare sul capitale umano, sull’intangibile, permette l’avvio di strutture operative e nuove idee imprenditoriali.

Questo spirito, che qualcuno si spinge a definire “filantropico”, ha fatto fiorire il “capitalismo democratico”, un sistema economico che potrà aiutare l’economia stessa a salvarsi nel prossimo futuro.

Con questa natura di capitalismo si può sostenere che non si è generosi perché ricchi, ma si è diventati ricchi perché si è stati generosi.

La prospettiva “filantropica” impone, tuttavia, che lo sviluppo economico e sociale sia accompagnato dall’impegno a snellire la burocrazia da parte dello stato sociale.

Segnali che la società civile sta finalmente trionfando sullo stato burocratico ci sono: la globalizzazione, quella positiva, ha portato il proprio contributo.

Basta pensare a come liberalizzazione e globalizzazione hanno contribuito ad aprire la mente dei popoli e, in alcuni paesi asiatici, decolonizzato i giovani, proponendo nuovi modelli economico-sociali ed offrendo nuove opportunità di sviluppo.

E’ una svolta epocale che ha consentito ad un paese come l’India di diventare leader mondiale nel settore dell’informatica.

Chiaramente in questi paesi è indispensabile affrontare il problema dello sviluppo sostenibile dell'economia, al fine di superare la contraddizione tra aree del pianeta che crescono a ritmo sempre più intenso e che in modo sempre più intenso consumano risorse, ed altre aree caratterizzate da una sempre crescente arretratezza.

Quindi, va bene l'economia globale, purchè la ricchezza prodotta sia equamente distribuita per migliorare le condizioni di vita delle popolazioni più povere.

Se si permette di fare buona economia con scarsa burocrazia, se si fa buona impresa, se si attiva il capitalismo democratico, migliora il livello di vita dei popoli.

Viene valorizzato l'elemento uomo, nella sua dimensione sociale, politica e, quindi, economica.

In questa prospettiva una linea di sviluppo si può intravedere nella valorizzazione del capitale umano, nel sostegno alla libera iniziativa di ognuno in uno spirito di generosità e cooperazione.

Determinate strategie di crescita aiutano alcune aziende a diventare importanti realtà economiche; è però necessario evitare che queste diventino esclusivamente centri di potere finanziario, trascurando la propria responsabilità sociale e la valorizzazione del capitale umano.

Con l'economia si può diventare capitalisti, ma anche capitalisti democratici.

Le strategie aziendali possono aiutare a raggiungere questo modello, con risultati economici e culturali di enorme impatto sociale e finanziario: soddisfazione economica, professionale e sociale.