

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 ProGeA Progetto Gestione Azienda, di cui, dal 1994, è Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Si occupa prevalentemente di consulenza aziendale per lo sviluppo delle strategie d'impresa finalizzate alla creazione di valore aggiunto.

Il suo progetto è quello di sostenere la patrimonialità aziendale, agevolare l'accesso al credito, incentivare la cultura dell'etica e far apprezzare "l'intangibile" come elemento di vantaggio ed opportunità. Partecipa inoltre allo sviluppo dei progetti aziendali "Crescendo - competenze specifiche d'eccellenza" e "Kpmi - nuove strategie d'impresa".

Oltre ad avere scritto articoli per riviste specializzate quali ItaliaOggi, PMI Magazine ed Espansione, ha pubblicato Elogio-Le vicende della finanza e dell'economia italiana viste da un cittadino, (2005); Vivere costa la metà-Il concetto di azienda ai nostri giorni; l'impresa e i suoi valori, (2006) Runde Taarn Edizioni. Il Biliardino-Mappe strategiche per far crescere un'impresa (in collaborazione con Furio Bartoli), (2007) Crespi Editore.

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

Se ogni cosa sulla Terra fosse razionale, non accadrebbe nulla. (Dostoevskij)

Un giorno, nel piccolo pozzo in cui una rana è vissuta tutta la vita salta dentro un'altra rana che dice di venire dall'oceano.

"L'oceano? E che cos'è?" chiede la rana del pozzo.

"Un pozzo grande, grandissimo" dice la nuova arrivata.

"Grande come?"

"Molto, molto grande".

La rana del pozzo traccia con la zampa un piccolo cerchio sulla superficie dell'acqua: "Grande così?"

"No, più grande".

La rana allora disegna un cerchio grande quanto il pozzo che è il mondo da lei conosciuto: "Così?"

"No, molto più grande" dice la rana venuta dall'oceano.

"Bugiarda!" urla la rana del pozzo all'altra. E non le parla più.

Matrioska è l'idea di un nostro piccolo mondo e di un universo esterno tutto da conoscere.

L'importanza di aprire il proprio piccolo mondo, pur proteggendolo, e la consapevolezza di essere parte uno dell'altro. Matrioska è un testo da leggere non a se stante, ma nel contesto in cui si trova: la rappresentazione del più piccolo dei mondi inserita nella vita del nostro paese, piccola realtà inserita in un'altra più grande che è parte di un'altra e di un'altra ancora all'infinito.

La somma di ognuno di questi mondi, ciascuno con le sue differenze, è pur sempre uno.

Matrioska è un esempio di mappa strategica, è una metodologia in cui si narra di capacità tecnica, di spinta al miglioramento continuo che i manuali di management americani hanno sapientemente teorizzato e che la via nazionale all'innovazione continua concretamente a sviluppare. C'è la strategia di fare squadra, una strategia anche questa interpretata continuamente ed in cui la dimensione gerarchica non entra in conflitto con lo spirito di collaborazione e con la capacità di affrontare con intuizione e rapidità le situazioni impreviste. Ci sono poi l'effetto motivazione, la forza della leadership, la valorizzazione dei talenti, i premi al merito ed ai risultati, l'orgoglio di lavorare in un'impresa capace di dominare i giganti mondiali. C'è, infine, quel pizzico di fortuna spesso indispensabile per far pendere l'ago della bilancia. Tutti ingredienti che compongono, anche in questo caso, la ricetta del successo. Ma a cui bisogna aggiungere un ultimo elemento fondamentale: la capacità di credere ai sogni, di inseguire le sfide impossibili, di conquistare l'utopia.

In fondo, la differenza tra uomini e robot.

Giuseppe Ossoli

MATRIOSKA

Giuseppe Ossoli

MATRIOSKA

contesti competitivi per la piccola impresa



CRESPI
EDITORE

PROGEA
PROGETTO GESTIONE AZIENDA

Il volume è stato realizzato
con la collaborazione di:

KPMI
nuove strategie d'impresa

FINANCE
performance management

DAMA
TUTELA DEL CREDITO

CRESCENDO
COMPETENZE SPECIFICHE D'ECCELLENZA

Ancit Servizi srl

Giuseppe Ossoli

Matrioska

Contesti competitivi per la piccola impresa

CRESPI
EDITORE

Indice

Prologo.....	9
--------------	---

Capitolo 1

Progetto e creazione del vantaggio competitivo

1.1	Introduzione.....	13
1.2	Il mercato premia chi sa valorizzare i propri asset.....	14
1.3	Basilea 2 come pensiero strategico.....	18
1.4	Matrioska.....	21
1.5	Legna secca.....	22
1.6	I valori di un'impresa e di una società di uomini.....	25
1.7	Il valore della piccola impresa.....	57
1.8	Manifesto per la dignità d'impresa.....	72
1.9	Impresa, fisco e competenze.....	76
1.10	Capitale intangibile: l'investimento del futuro?.....	80

Capitolo 2

Le risorse intangibili nell'analisi economico-aziendale

2.1	Premessa.....	83
2.2	La presentazione delle risorse immateriali e la definizione di intangibles.....	85
2.3	Le attività immateriali: caratteri qualificanti e motivazioni della valutazione.....	87
2.4	Criteri di classificazione e principali tipologie di beni.....	89
2.5	Criteri di classificazione basati sull'oggetto.....	91
2.6	Le risorse immateriali secondo la normativa italiana.....	95
2.7	La prassi amministrativa internazionale: IASB 38.....	97
2.8	I beni immateriali nell'analisi dei classici.....	99

Capitolo 3

Le risorse immateriali nel bilancio d'esercizio

3.1	Premessa.....	103
3.2	Il bilancio d'esercizio ed il modello contabile.....	105
3.3	Le risorse immateriali nel bilancio d'esercizio.....	107
3.3.1	La rilevanza delle risorse immateriali nel bilancio d'esercizio.....	107
3.3.2	Le condizioni per la rilevazione delle risorse immateriali nel bilancio d'esercizio.....	110
3.3.3	Differenti categorie logiche di risorse immateriali nel bilancio d'esercizio.....	114

3.4	Il concetto di avviamento dalla primitiva visione intuitivo-empirica alla teoria reddituale di Gino Zappa	119
3.5	L'evoluzione del concetto di avviamento rispetto al paradigma zappiano.....	124
3.6	Gli oneri pluriennali nel bilancio d'esercizio	132
3.6.1	I costi di impianto e di ampliamento.....	132
3.6.2	I costi di ricerca e sviluppo.....	137
3.6.3	I costi di pubblicità.....	142
3.7	I beni immateriali nel bilancio d'esercizio.....	144
3.7.1	I diritti di brevetto industriale e i diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno.....	144
3.7.2	Software.....	145
3.7.3	Know-how.....	146
3.7.4	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	147

Capitolo 4

Criteri di valutazione delle risorse immateriali per la stima del capitale economico: un approccio tradizionale

4.1	Il valore economico dell'impresa	157
4.2	Le risorse immateriali nell'ambito delle valutazioni del capitale economico.....	159
4.3	I criteri di valutazione dei beni immateriali	162
4.3.1	Criteri basati sui costi.....	162
4.3.2	Criteri basati sui flussi di risultato attesi	169
4.3.3	Metodo di valutazione del "costo della perdita"	172
4.3.4	Metodi di valutazione basati su osservazioni di mercato	173

Capitolo 5

Strumenti per il monitoraggio delle risorse immateriali: la Balanced Scorecard

5.1	Premessa.....	181
5.2	La Balanced Scorecard quale strumento per monitorare le risorse intangibili	182
5.3	La Balanced Scorecard come sistema informativo complementare basato sul valore.....	187
5.4	L'applicazione di una mappa strategica in una PMI	192
5.5	Conclusioni.....	218

Riferimenti bibliografici.....	225
--------------------------------	-----

Prologo

Ci sono sicuramente tanti elementi alla base dei successi della Ferrari in Formula Uno, così come della Ducati e dell'Aprilia nel Motomondiale. C'è la capacità tecnica, c'è quella spinta al miglioramento continuo che i manuali di management americani hanno sapientemente teorizzato e che la via nazionale all'innovazione continua concretamente a sviluppare. C'è la strategia di fare squadra, una strategia anche questa interpretata continuamente ed in cui la dimensione gerarchica non entra in conflitto con lo spirito di collaborazione e con la capacità di affrontare con intuizione e rapidità le situazioni impreviste.

Ci sono poi l'effetto motivazione, la forza della leadership, la valorizzazione dei talenti, i premi al merito ed ai risultati, l'orgoglio di lavorare in un'impresa capace di dominare i giganti mondiali.

C'è, infine, quel pizzico di fortuna spesso indispensabile per far pendere l'ago della bilancia. Tutti ingredienti che compongono, anche in questo caso, la ricetta del successo. Ma a cui bisogna aggiungere un ultimo elemento fondamentale: la capacità di credere ai sogni, di inseguire le sfide impossibili, di conquistare l'utopia.

In fondo, la differenza tra uomini e robot.

* * *

In questi ultimi anni il quadro di riferimento legislativo e regolamentare del nostro Paese ha toccato profondamente il sistema delle imprese: basti pensare al nuovo diritto societario, al nuovo regime di tassazione, al nuovo Accordo di Basilea (Basilea 2), all'adozione dei principi contabili internazionali.

Tra gli ambiti maggiormente interessati dal nuovo scenario normativo un ruolo di primo piano spetta al processo bancario di valutazione del merito creditizio delle imprese previsto da Basilea 2: le nuove norme, infatti, modificano profondamente il processo di affidamento nei suoi aspetti formali e sostanziali, individuando, quale momento portante della nuova relazione banca-impresa, un sistema di informazioni

rappresentativo della effettiva situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa stessa. L'introduzione dei sistemi interni di *rating* da parte del sistema bancario comporta per le banche la necessità di acquisire e gestire informazioni sempre più tempestive, complete ed accurate sulle imprese clienti: di riflesso questo porta le imprese ad elaborare e mettere a disposizione delle banche un set informativo sempre più articolato, ponendo le basi per un rapporto ispirato ai principi della trasparenza, della fiducia, della collaborazione e, non ultimo, della reciproca convenienza economica.

In questo scenario diventa essenziale per le imprese sviluppare un *set di informazioni economico-finanziarie* da utilizzarsi nell'ambito dei rapporti tra l'impresa ed i suoi interlocutori esterni (ad esempio una banca nel caso di una richiesta di affidamento). L'obiettivo è di predisporre, interpretare e presentare un'informativa che consenta una valutazione accurata dell'azienda, in grado di sintetizzare le principali caratteristiche del business aziendale e la dinamica delle performance, evidenziando sia i punti di forza, sia eventuali criticità o disequilibri, con particolare riferimento alla struttura finanziaria. Al riguardo è indispensabile, da un lato, sviluppare una valutazione storica della struttura finanziaria aziendale, identificando eventuali elementi critici meritevoli di azioni correttive, dall'altro sviluppare un'analisi prospettica, configurando la possibile evoluzione della situazione finanziaria d'impresa. La fiducia, il consenso e l'adesione dei diversi portatori di interesse nascono proprio dalla conoscenza dell'azienda, dalla sua immagine, dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di clienti e finanziatori. Laddove conoscere l'azienda significa dividerne gli orientamenti strategici, valutarne le performance operative, la qualità dei prodotti, la capacità di penetrazione, i risultati economici, l'equilibrio finanziario e la solidità patrimoniale.

Non a caso proprio 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 comunicare, di stabilire relazioni ed alleanze, l'immagine, sono oggi tra i più significativi *intangibile*, i veri abilitatori

del processo di creazione del valore aziendale. Così, accanto alle tradizionali forme di comunicazione istituzionale e commerciale, emerge il ruolo portante della nuova comunicazione economico-finanziaria, intesa come la capacità dell'impresa di elaborare e comunicare in modo efficace un sistema di informazioni, storiche e prospettive, qualitative e quantitative, rappresentative della propria ragion d'essere, del proprio posizionamento, delle proprie strategie, del proprio assetto economico, finanziario e patrimoniale.

E' evidente che la formalizzazione di un sistema di informazioni capaci di rappresentare la situazione economico-finanziaria non è che l'ultimo anello di un processo, articolato e complesso, che coinvolge l'intero sistema di pianificazione, programmazione e controllo, il processo decisionale, la *governance* e l'assetto organizzativo aziendale. Non si tratta, quindi, di predisporre, o far predisporre, alcuni documenti quale semplice adempimento burocratico o contrattuale: è l'occasione, per imprenditori, amministratori e dirigenti di entrare con sempre maggiore attenzione e consapevolezza nel merito dei fatti aziendali, saper ascoltare, analizzare, interpretare, decidere, sviluppando quelle competenze che consentono di tradurre la dinamica evolutiva aziendale in termini economici e finanziari, fornendo un indispensabile supporto informativo per l'azione di governo (valore interno) e per stabilire relazioni costruttive, stabili e trasparenti con gli attori esterni (valore esterno).

Si comprende come l'esigenza di migliorare il processo di comunicazione economico-finanziaria, quale risposta alle esigenze informative del mercato (comunicazione esterna), abbia una indubbia ricaduta positiva sul sistema organizzativo e gestionale di quelle aziende, principalmente le PMI, caratterizzate da un sistema di pianificazione, programmazione e controllo non ancora strutturato, contribuendo allo sviluppo di una mentalità più "aziendalistica" ed all'utilizzo di strumenti di governo ormai imprescindibili nell'attuale scenario competitivo. Emerge, quindi, la valenza interna del sistema di informazioni economico-finanziarie necessario per mettere a disposizione dei diversi attori aziendali (amministratori, management, operatori, organi di controllo) gli strumenti necessari per orientare la propria azione di governo e la propria operatività (comunicazione interna).

Ed è proprio la riforma del diritto societario che avvalorata e completa questo quadro evolutivo attraverso l'articolo 2381 del Codice Civile (obbligatoriamente applicabile alle società per azioni, ma estendibile alle società a responsabilità limitata) che impone agli Amministratori delegati di fornire adeguate informazioni che consentano al Consiglio di amministrazione di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, esaminarne i piani strategici, industriali e finanziari, valutarne periodicamente l'andamento generale della gestione e la sua prevedibile evoluzione (nel rispetto della pianificazione e della programmazione annuale), nonché assumere informazioni sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Comunicare diventa quindi essenziale per lo sviluppo del business e la tematica degli intangibili diventa il cavallo di battaglia per raggiungere lo scopo.

Infatti, 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.

Possiamo quindi affermare che 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.