

Azioni per l'impresa

Patrimonializzazione - avviamento - credito alternativo – sostenibilità
Come raggiungere nella pratica il vantaggio competitivo aziendale

 **PROGEA**
PROGETTO GESTIONE AZIENDA



Autore

GIUSEPPE OSSOLI



Azioni per l'impresa

Opportunità per l'azienda
PATRIMONIALIZZAZIONE, AVVIAMENTO,
CREDITO ALTERNATIVO, SOSTENIBILITA'
COME RAGGIUNGERE NELLA PRATICA IL VANTAGGIO COMPETITIVO AZIENDALE

*Il testo è parte della collana di studi strategici del sito www.valorizzatoreimpresa.it
lo strumento di analisi e valorizzazione degli elementi intangibili d'azienda.
Valorizzazione aziendale: dalla teoria alla pratica.*

Valorizzatoreimpresa

ANALISI STRATEGICHE PER LA PMI

Non si cade mai due volte nello stesso abisso, ma c'è sempre il rischio di cadere nello stesso modo

Indice

Introduzione

1. Gli assets cruciali della crescita

- 1.1. Fiducia
- 1.2. Etica
- 1.3. Come rendere pratica, efficiente e vantaggiosa l'etica in azienda
 - 1.3.1. Cos'è la Società Benefit?
 - 1.3.2. Caratteristiche fondamentali delle Società Benefit
 - 1.3.3. Il vantaggio competitivo della sostenibilità con la Società Benefit

2. Il manager per organizzare, l'imprenditore per pianificare

- 2.1. L'impresa che viene

3. Cambiare per crescere: questo è il momento giusto per farlo

- 3.1. Il bene dell'impresa
- 3.2. Proposte per ricapitalizzare l'azienda
 - 3.2.1. Capitalizzare l'azienda con le operazioni straordinarie: conferimenti, trasformazioni, fusioni e scissioni
 - 3.2.2. Esempio di capitalizzazione aziendale con le operazioni straordinarie
- 3.3. Altro strumento di "patrimonializzazione" aziendale: la reputazione come marchio d'azienda
 - 3.3.1. La costruzione della reputazione
- 3.4. La valorizzazione dell'intangibile
 - 3.4.1. Valorizzazione pratica della reputazione sotto l'aspetto di avviamento d'impresa
 - 3.4.2. Cos'è l'avviamento commerciale
 - 3.4.3. Proposta operativa
 - 3.4.4. Perché il ricavo da vendita del marchio personale non è tassato in capo al cedente?
 - 3.4.5. Perché il socio dovrebbe rinunciare al credito commerciale derivante dalla vendita del suo marchio personale?

4. Conoscere l'impresa leggendo il bilancio

- 4.1. Dalla comprensione dei numeri alle scelte aziendali
 - 4.1.1. Leggere il bilancio: i passaggi per farlo nel modo giusto
 - 4.1.2. Perché imparare a leggere il bilancio?
 - 4.1.3. Da quali indici partire per interpretare l'andamento aziendale
 - 4.1.4. Il contenuto del Conto economico
- 4.2. Il punto di partenza per le analisi: il bilancio
 - 4.2.1. Come è composto il bilancio?
- 4.3. I passaggi operativi per leggere il bilancio
 - 4.3.1. La riclassificazione del Conto economico
- 4.4. Gli indicatori economici da utilizzare

- 4.4.1. EBITDA
- 4.4.2. EBIT
- 4.4.3. EBT
- 4.4.4. RISULTATO NETTO
- 4.5. Ebitda, il “re” dei risultati intermedi
- 4.6. Calcolo pratico degli indicatori economici

5. Il ruolo primario dell’ufficio acquisti

- 5.1. La riconsiderazione dell’ufficio acquisti come indispensabile presidio strategico

6. Conoscere la finanza per far crescere il business

- 6.1. La fatica della formazione finanziaria
- 6.2. Quali opportunità di finanza alternativa?
 - 6.2.1. Cointeressenza

7. Scoprire il “Cino” ed il valore della innovazione diffusa

- 7.1. Nuove figure professionali: il Cino come migliore amico per l’innovazione

8. Le strategie social

- 8.1. Diventare *social media manager* della propria azienda
- 8.2. Decalogo per avere successo su LinkedIn

9. La strategia più importante: “servi se servi”

- 9.1. Servi se servi

Conclusioni

Introduzione

Esperimento sociale interessante

Un insegnante consegnò ad ogni studente un palloncino per gonfiarlo, scriverci sopra il nome e buttarlo giù per il corridoio. Il maestro poi mischiò tutti i palloncini.

Gli studenti ebbero cinque minuti per trovare il loro pallone. Nonostante un'intensa ricerca, nessuno trovò il proprio palloncino. Allora l'insegnante disse agli studenti di raccogliere il primo palloncino che trovavano e consegnarlo alla persona di cui era scritto il nome. In cinque minuti ognuno aveva trovato il proprio.

L'insegnante disse agli studenti: *“Questi palloncini sono come la felicità. Non lo troveremo mai se ognuno cerca il suo. Ma se teniamo alla felicità degli altri... troveremo anche il nostro”*.



1. Gli assets cruciali della crescita

1.1. Fiducia

Fiducia nell'altro. Fiducia nella persona. Fiducia nell'impresa.

Nell'economia digitale, nel mondo globalizzato, interconnesso, nel mondo che corre sempre, la fiducia è il fattore critico della competitività e mai un elemento marginale.

Fiducia totale!

Perché parlare di fiducia? Perché il processo di cambiamento in atto riflette una trasformazione trasversale a tutte le imprese, a tutte le applicazioni della tecnologia, a tutte le classi di utenza, a tutte le persone.

Perché ad essere mutato è l'intero contesto, oggi caratterizzato dalla pervasività dei social network, dall'accesso massivo alle informazioni, dalle nuove abitudini di consumo, dalla diffusione di piattaforme ed ecosistemi che regolano le relazioni e gli interscambi fra le aziende e le persone.

Siamo all'inizio di un ciclo in cui le modalità di fare business e di comunicare richiedono maggiore collaborazione. La fiducia reciproca fra tutti gli stakeholder coinvolti - aziende, dipendenti, clienti, fornitori, consumatori, analisti, azionisti, investitori - è fondamentale per creare le condizioni necessarie alla sostenibilità socio-economica del sistema ed è un fattore direttamente collegato al valore di un'azienda, con i suoi ricavi e la sua profittabilità, sia nell'immediato che in termini prospettici.

La fiducia è la nuova moneta di scambio per favorire le interazioni fra i vari soggetti e stimolare gli investimenti; è uno snodo vitale verso l'innovazione e la distribuzione di prosperità, perché influenza positivamente la curva di crescita futura. Ed è anche un asset strategico e come tale va gestito, in quanto sta alla base di un processo di trasformazione e di rinnovamento permanente a cui le imprese sono chiamate per essere più forti e sostenibili. In essa convergono aspetti più legati al core business, come la trasparenza verso gli investitori, e altri di responsabilità sociale e di attenzione ai valori etici.

Preservare e valorizzare la fiducia, instaurando meccanismi di lealtà e rispetto reciproco fra tutti gli stakeholder, è una responsabilità comune: se questo elemento è danneggiato ed inadeguato, il potenziale di sviluppo dell'intero sistema ne risulta limitato, con impatti che ricadono su tutti i soggetti.

Rendere più affidabile il contesto in cui si opera è una sfida da condividere, curare e valorizzare.

Quando parliamo di fiducia non ci riferiamo più ad una pratica aziendale di tipo "soft", bensì ad un parametro misurabile che incide sul risultato economico e sulla crescita in termini di agilità competitiva.

Mettere al centro delle strategie la fiducia dei dipendenti e dei consumatori, definendo un piano concreto per mantenerla, è un passaggio obbligato per quelle imprese che vogliono vincere la sfida della trasformazione.

Da dove si parte? Dalla misura del livello di fiducia raggiunta al proprio interno rispetto alle peculiarità del proprio processo di cambiamento e lavorando nel rispetto delle regole, dell'ambiente, della responsabilità sociale.

La fiducia, che poi è, semplicemente, l'etica.

La sfida è, allora, una questione di etica.

1.2. Etica

Ogni organizzazione ha un suo "viaggio" da compiere e deve definire uno specifico set di azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo di essere "etici": cambiare pelle, lavorare sulle competenze delle persone, governare i dati, massimizzare i vantaggi delle nuove tecnologie, fare innovazione aperta, sostenere la comunità.

La fiducia e l'etica hanno evidenti incidenze positive su elementi come le competenze e l'imprenditorialità e quando le imprese agiscono in modo virtuoso, l'effetto che si genera è una riduzione della volatilità e dell'incertezza, proprio perché fiducia ed etica sono sinonimi di beneficio economico e sistemico nel processo di trasformazione. Poche aziende, oggi, considerano in modo strutturato la componente etica come il nuovo baricentro del proprio percorso di crescita, ma è esattamente questa la priorità su cui concentrarsi; senza fiducia ed etica si riducono le potenzialità di sviluppo e le opportunità da cogliere, l'apertura all'esterno, la possibilità di scalare il mercato, la velocità di evoluzione e l'attrattività verso i talenti.

Le nostre imprese non possono fallire la sfida dell'innovazione, perché la posta in gioco è altissima: ma per raggiungere questo obiettivo è necessario che tutti gli attori sociali vedano nella fiducia e nell'etica gli elementi portanti per assicurare competitività all'intero sistema.

1.3. Come rendere pratica, efficiente e vantaggiosa l'etica in azienda

1.3.1. Cos'è la Società Benefit?

La Società Benefit è una particolare forma giuridica d'impresa che permette ad un'azienda di bilanciare lo scopo utilitaristico dell'attività di impresa con il raggiungimento di un beneficio comune, che può riguardare l'assunzione di un certo impegno ambientale, sociale o anche destinare una parte degli utili degli azionisti a beneficio di organizzazioni non profit, territoriali o meno, con scopo benefit.

È una forma di struttura societaria che tende al superamento della tradizionale divisione tra società finalizzata al profitto e organizzazione non profit, facendo emergere un nuovo approccio al business. Tale società sceglie volontariamente e formalmente di produrre contemporaneamente benefici di carattere sia sociale sia ambientale mentre raggiunge i propri risultati di profitto.

Ribadiamo bene il concetto: *“mentre raggiunge i propri risultati di profitto”*.

Questo punto è fondamentale: non si tratta di impresa sociale, la Benefit è società di lucro, nasce per fare profitto!

La sua principale peculiarità consiste, però, nell'obbligo di bilanciamento degli interessi degli azionisti o soci al raggiungimento del profitto con un interesse pubblico e sociale. In altre parole, le Società Benefit perseguono nell'esercizio dell'attività d'impresa, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di beneficio comune, che possono avere un impatto responsabile, sostenibile e trasparente sulle persone, sull'ambiente, sulla società.

Si tratta di impatto sociale, ma di interesse anche economico, in quanto il mercato ed il moderno sistema finanziario sono attratti da aziende che hanno anche questi scopi accanto alla loro offerta di beni e servizi tradizionali. Infatti, le Società Benefit (SB) rappresentano un'evoluzione del concetto stesso di azienda.

Mentre le società tradizionali esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti, le Società Benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società, sull'ambiente, sul territorio.

Una Società Benefit è uno strumento legale che crea una solida base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la realizzazione di valore condiviso. Non si tratta di imprese sociali o di una evoluzione del non profit, ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità dei mercati attuali, consentendo a imprenditori, manager, azionisti ed investitori di proteggere la missione dell'azienda e distinguersi sul mercato rispetto a tutte le altre forme societarie attraverso una forma giuridica virtuosa ed innovativa.

1.3.2. Caratteristiche fondamentali delle Società Benefit

Come detto, le Società Benefit perseguono volontariamente, nell'esercizio dell'attività d'impresa, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di beneficio comune. Per beneficio comune si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi (ottenibili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti, associazioni ed altri portatori di interessi. Le Società Benefit perseguono tali finalità di beneficio comune in modo responsabile, sostenibile e trasparente e la loro gestione richiede ai manager il bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse della collettività.

Per legge le “SB” devono nominare una persona del management che sia responsabile dell'impatto dell'azienda e si impegnano a riportare in maniera trasparente e completa le proprie attività attraverso una relazione annuale di impatto che descriva sia le azioni svolte che i piani e gli impegni per il futuro.

1.3.3. Il vantaggio competitivo della sostenibilità con la Società Benefit

I vantaggi di una Società Benefit sono:

- l'opportunità di essere una delle pioniere di un cambiamento epocale che restituisce valore all'umanità e all'ambiente prima che all'economia;
- la possibilità di finalizzare, finalmente, il proprio potere economico anche alle esigenze dell'ambiente o delle persone in modo tangibile e semplice. Non è più necessario essere organizzazioni non profit, onlus o imprese sociali. Qualsiasi società, infatti, può diventare una Società Benefit;

- il guadagno reputazionale sui consumatori e sulle altre società nel mercato di riferimento. Ogni Società Benefit, per farsi maggiormente riconoscere, può introdurre accanto alla denominazione sociale le parole "Società Benefit" o l'abbreviazione "SB" ed utilizzarle sia nei titoli emessi, sia nella documentazione che nella comunicazione verso terzi;
- l'accesso ad un gruppo ristretto di Società Benefit che si affacciano adesso sul mondo del mercato e che si collegano tra di loro per complicità e condivisione degli stessi valori e visioni del futuro;
- la possibilità di ispirare altre società a seguire il proprio esempio;
- il sistema bancario non valuta più le aziende solo con indicatori finanziari, ma anche tramite standard che misurano le migliori prassi in materia ambientale, sociale o di governance (ESG), quindi la valutazione dei marchi di sostenibilità.

La Società Benefit rappresenta un concetto di economia tesa verso la responsabilità sociale d'impresa, intesa come comportamento responsabile dell'azienda verso il territorio in cui opera. Si parla, dunque, di economia sostenibile, in cui l'impresa non si focalizza solo sul profitto, ma orienta la propria attività verso valori etici, di tutela sociale ed ambientale.

Negli ultimi anni si parla anche di *impact investing*, in quanto, ad esempio, il settore della finanza sembra interessarsi alle imprese ad elevato impatto sociale, misurabile e compatibile con un rendimento economico, il cui obiettivo è quello di creare strumenti e prodotti per reperire fondi, ma anche di qualificare e remunerare le imprese più meritevoli.

Anche il consumatore oggi è sempre più attento alle imprese orientate alla *sustainability disclosure* e che realizzano buone pratiche in materia di sostenibilità, tanto è vero che sempre più persone sono disposte a pagare persino un prezzo più alto per tali beni, riconoscendo un maggior valore aggiunto al prodotto o servizio offerto da queste imprese.

Il benefit è un effettivo valore intangibile, che se ben applicato, promosso e comunicato diventa una grande opportunità per l'impresa, trasformandosi inevitabilmente in vero valore tangibile.

Le aziende di nuova costituzione possono nascere come Società Benefit semplicemente comunicandolo al notaio in fase di redazione dello statuto. Le imprese già esistenti, invece, devono convocare un'assemblea straordinaria per la modifica dello statuto ed assumere così la qualifica di Società Benefit.

Oltre all'inserimento delle finalità di beneficio comune nello statuto, le Società Benefit devono procedere con la nomina di un responsabile della valutazione d'impatto, redigere una relazione annuale da allegare al bilancio e pubblicare sul sito Internet della società, includendo gli obiettivi specifici, le modalità e le azioni attuate per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, la valutazione dell'impatto generato, il tutto utilizzando uno standard esterno e, infine, la descrizione dei nuovi obiettivi per l'esercizio successivo.

2. Il manager per organizzare, l'imprenditore per pianificare

2.1. L'impresa che viene

La prima sfida che l'impresa etica e moderna deve affrontare è quella del pensiero evolutivo del modo di fare impresa, un'evoluzione soprattutto per le piccole e medie imprese, che passa dalla managerializzazione di alcune funzioni e dal mantenimento delle attività legate ad essa alla visione di lungo periodo e allo sviluppo di nuovi business.

L'impresa deve entrare in una logica in cui servono i collaboratori per organizzare e l'imprenditore per pianificare l'attività, dando poi seguito ad un secondo passaggio, quello della collaborazione fra aziende, una strada che porterà indubbi vantaggi, perché in questo modo si condivideranno le risorse.

È perciò fondamentale l'organizzazione per attuare queste azioni, perché crescita e sviluppo non possono liberamente ed efficacemente avvenire senza organizzazione e pianificazione, due elementi che devono necessariamente combinarsi per raggiungere il successo.

In più, attenzione al fatto che quando una piccola e media impresa deve crescere non solo va a scontrarsi con concorrenti e mercati globali, ma deve anche affrontare una battaglia al suo interno ovvero quello di ampliarsi ad altre conoscenze e figure che sono al di fuori del proprio attuale mondo e questo perché per organizzare e pianificare è necessario il confronto anche esterno. Di conseguenza, l'imprenditore, spesso fondatore o erede dell'azienda di famiglia, è praticamente costretto a delegare e a trovare nuove figure che possono aiutarlo a guidare l'impresa, una situazione di non facile attuazione, soprattutto da un punto di vista culturale e, se vogliamo, anche sentimentale.

Sui rapporti e i compiti all'interno di un'impresa è sempre necessario compiere un'analisi e ragionare sulle competenze appropriate ad affrontare tutte le situazioni di mercato, anche quelle inaspettate, avendo parole adeguate a gestire i cambiamenti e le opportunità, senza per questo andare in difficoltà e sfruttando al massimo le competenze di tutti. Chi, infatti, ha avuto successo con le procedure di condivisione è colui che è riuscito a capire quando affidare ad un manager, o più semplicemente ad alcuni suoi collaboratori fidati, la gestione delle operazioni di cambiamento ed il funzionamento e la strutturazione dell'organizzazione, facendo mantenere su sé stesso, come figura di imprenditore, la visione sul lungo periodo e così operando si agevola lo sviluppo di nuovi business.

L'errore più grande è non capire che ambedue i ruoli, imprenditore e manager, servono all'azienda, perciò è necessario riuscire a creare un'alchimia tra le parti, dove entrambi devono imparare a prendersi ed immedesimarsi nella figura reciproca: e siccome stiamo parlando di imprese prettamente di stampo familiare, da parte del "collaboratore-manager" è necessario imparare a calarsi in un sistema dove i compiti possono anche sovrapporsi, accettando il fatto che dietro vi è una cultura di stampo familiare che non può essere accantonata, mentre dall'altra parte, l'imprenditore, per concentrarsi sul nuovo business, deve garantire autonomia di gestione al proprio collaboratore ed imparare a delegare.

Il suggerimento, quindi, è quello di conoscersi l'un l'altro prima ancora di iniziare il rapporto di lavoro. Ad esempio, è importante per l'imprenditore seguire e studiare bene un manager prima di assumerlo: d'altronde, gli imprenditori hanno la fortuna di relazionarsi nel corso degli anni con diverse figure di questo genere, che operano magari in altre aziende, facilitando così il loro compito di selezione.

Si può prendere anche del tempo per valutare i profili giusti in base ad una serie di fattori, come la comunione di valori, l'intesa, un'idea in linea con la famiglia ed il tipo di azienda in cui questa figura verrebbe ad operare. Il colloquio sulle competenze arriva poi in un secondo momento ed è solo a quel punto che può scattare il contratto ufficiale, dimostrando pazienza.

Teniamo bene in considerazione il fatto che in una piccola e media impresa l'imprenditore pensa che l'azienda sia una sua creatura, e ciò è anche comprensibile, quindi, a sua volta, il dirigente deve portare pazienza per entrare in meccanismi decisionali diversi e capire che se si interviene in un mondo maggiormente flessibile, che poi è la forza di queste realtà, è necessario un suo adattamento.

Serve, perciò, che sia l'imprenditore che il collaboratore-manager entrino in sintonia e si sentano a vicenda il "venditore" l'uno dell'altro, questo prima ancora di iniziare un processo di collaborazione lavorativa.

Il passo successivo è poi il rapporto di collaborazione tra aziende, pensato magari sotto forma di aggregazione tra imprese, che non necessariamente deve essere una joint-venture pura, ma anche l'adozione di sistemi contrattuali e l'applicazione di strumenti già presenti nei testi normativi e spesso poco usati, come ad esempio può esserlo il contratto di rete di impresa.

È ormai più che dimostrato che chi segue la strada della collaborazione tra aziende ha avuto dei vantaggi, perché in questo modo si condividono le risorse: non si rinuncia alla flessibilità delle piccole imprese e alla propria autonomia, ma si allarga la scala di competenze per affrontare meglio il complesso mondo globale.

3. Cambiare per crescere: questo è il momento giusto per farlo

3.1. Il bene dell'impresa

“Impresa ricca e famiglia povera, non viceversa”. Il bene prioritario è l'azienda.

È partendo da questo inciso che è possibile affermare come sia giunto il momento di affrontare le tre criticità tipiche delle piccole e medie imprese, le cosiddette tre “S”, quelle del sotto-dimensionamento, della sotto-capitalizzazione, della sotto-managerializzazione.

E le prime domande sono: una piccola e media impresa può rafforzarsi attraverso una riorganizzazione? Se sì, come? Infine, quali sono i vantaggi e gli svantaggi di una scelta in questa direzione?

Innanzitutto, è necessario sottolineare come la fase storica che stiamo vivendo, seppure intrisa di incertezze, è favorevole per compiere grandi ristrutturazioni aziendali, come tagli e ridimensionamenti, ma anche ricapitalizzazioni o acquisizioni, fusioni e movimenti di finanza straordinaria.

Il motivo? Stiamo vivendo un periodo di trasformazione che può davvero dare una spinta allo sviluppo in senso generale o, perlomeno, essere un'occasione per poter spiegare un tipo di intervento così impegnativo e magari poi adottarlo.

Ma come deve comportarsi ogni singola azienda? Chiaramente dipende sempre dalla situazione in cui si trova e da quello che vuol diventare “da grande”. Sul tavolo ci sono scelte molto diverse, guidate dalla misurazione dei risultati correnti, ma anche dalla visione e dalla strategia che l'imprenditore vede nel futuro.

Tutte le strade, dal ridimensionamento ai nuovi investimenti per la crescita, fino alle acquisizioni, hanno in comune la necessità di sapere bene dove l'azienda vuole andare, monitorandone i risultati economici. Per esempio, una ristrutturazione può essere la conseguenza di risultati inadeguati e, quindi, portare a ridimensionarsi, mentre una ricapitalizzazione può essere legata a nuove opportunità strategiche importanti. Le situazioni negative di questi anni, dalla pandemia alla guerra, stanno aprendo anche a spazi interessanti e, quindi, potrebbe essere l'ideale muovere delle risorse per una crescita interna all'azienda, cercando di superare lo scenario classico delle piccole e medie imprese italiane, quello appunto delle cosiddette tre “S” del *sotto*.

Come affrontare questa situazione? Prima di tutto agiamo sul sotto-dimensionamento, che se vogliamo non è per forza un problema, perché piccolo non necessariamente è un limite o un vincolo, anzi in certi settori può essere persino un vantaggio: in fin dei conti, le nostre imprese nazionali hanno fatto e fanno tuttora scuola nel mondo, con un artigianato e una piccola industria che quotidianamente producono eccellenze apprezzate in tutto il mondo, perciò non è certamente da disprezzare questa nostra tipica caratteristica economica. La sotto-capitalizzazione, invece, dipende da quanta “benzina” ha bisogno un'azienda per portare avanti un progetto strategico che si vuole perseguire; mentre, la sotto-managerializzazione dipende da quanto e come una piccola e media impresa vuole crescere, necessitando o meno di un adeguamento organizzativo per operare e magari per svilupparsi sui mercati esteri, oppure ampliando i prodotti ed i servizi offerti.

Venendo alla patrimonializzazione delle imprese, la teoria dell'impresa ricca e la famiglia povera, e non viceversa, è fondamentale per crescere. Il bene prioritario, infatti, deve essere l'azienda, un soggetto sempre solido da un punto di vista finanziario e patrimoniale, provocatoriamente anche a scapito della disponibilità economica dell'imprenditore.

Oggi è fondamentale patrimonializzare l'impresa ed è importante che siano le aziende stesse a dare il primo segnale all'intero sistema economico, passando da un capitale che, spesso, è ai minimi livelli richiesti dalla legge ad uno che sia dignitoso.

Restare sul capitale minimo vuol dire scivolare su un terreno insidioso con tassi più alti, maggiore richiesta di garanzie e minore concessione del credito.

Le banche sono cambiate e per le piccole e medie imprese non solo arrivano nuove strategie di rating, ma si perfezionano anche gli strumenti di analisi finanziaria i cui regolatori hanno l'obiettivo di definire criteri di misurazione del rischio sempre più rigorosi e coerenti rispetto alle caratteristiche delle imprese.

Le aziende, per stare quindi al gioco, devono aumentare il proprio patrimonio: o lo fanno ora o non lo faranno mai più.

Avere un capitale sempre più alto, continuamente misurato ed in linea con i propri investimenti è una partita impegnativa, perché se da un lato la regolamentazione impone alle banche di avere una quantità di capitale sempre più coerente con quelli che sono i rischi che queste devono affrontare sul mercato, dall'altro l'erogatore ha l'obiettivo di definire dei criteri di misurazione del rischio sempre più rigorosi e coerenti rispetto, appunto, alle caratteristiche delle imprese. Ed è inevitabile che l'erogazione del credito diventi più stringente, con le imprese che devono stare al passo incrementando il proprio patrimonio.

Questo è ciò che ci aspetta già oggi ed il tema della sottocapitalizzazione delle imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, tratto distintivo del nostro Paese, occupa il campo dell'analisi economica del sistema di mercato, evidenziando il fatto che proprio per loro è necessario capitalizzare; queste aziende possono essere più rischiose rispetto ad altre, anche se diversificano maggiormente il proprio portafoglio, quindi i requisiti di capitale possono essere anche più benevoli se il loro livello risultasse più alto.

È allora importante che queste imprese diano un segnale, passando da un livello di capitale minimo ad uno più consono alla propria struttura operativa, che non vuol dire moltiplicare per dieci o venti volte il valore iniziale di patrimonio, ma anche solo intervenire di poco, ma intervenire. Restare su un capitale minimo significa scivolare su un terreno insidioso che comporta tassi più alti, maggiore richiesta di garanzia e minore concessione del credito.

La scelta di Basilea 3 è definitiva: le aziende devono far crescere il loro rating finanziario.

Aumentare la propria capitalizzazione non significa trasformarsi da semplici soldati a generali o che le banche ritorneranno ad erogare soldi a discrezione del direttore, piuttosto che queste concederanno i prestiti a chi dimostrerà di crescere sotto il profilo della capitalizzazione, con un discorso che ruota, inevitabilmente, attorno alla parola rating.

Le aziende si trovano di fronte ad una concessione dei prestiti che perde la valenza relazionale e che si avvicina sempre più ad una logica di finanza di mercato. Quindi, ottenere un finanziamento sarà simile all'emissione di un prestito obbligazionario e per ottenerlo l'azienda deve presentare tutti i dati e tutte le informazioni disponibili per definire una politica di garanzia, dimostrando di essere strutturata e sincera. La trasparenza dei dati di mercato renderà poi più accessibili i prestiti, anche se è altrettanto logico che per l'impresa ottenere un finanziamento sarà più impegnativo, perché i dati dovranno essere sempre e subito in ordine, aggiornati ed adeguati, ma soprattutto dovranno essere veritieri.

Perciò, se il credito per le imprese, ed è questo il timore legato a Basilea 3, sarà più costoso, dipenderà sempre più dal profilo di rischio dell'azienda; banalizzando si può dire che se un'impresa, sia essa micro, piccola, media o grande registra a livello finanziario una tripla A, il costo del credito non sarà elevato, ma più il rating scende e più sale il prezzo. È una questione matematica, perché l'accantonamento di sempre più capitale per far fronte ai crediti "cattivi", cioè quelli difficilmente recuperabili, aumenta il costo del funzionamento per le banche e, quindi, si ha inevitabilmente una spinta al rialzo dei tassi di interesse sui prestiti.

Capitalizzarsi non è certo cosa facile, soprattutto in un periodo di crisi, ma le crisi ci hanno anche insegnato che imprese un pochino più robuste possono affrontare meglio le avversità: pensiamo solo alle opportunità derivanti dalla transizione energetica, oppure ai grandi fondi destinati dal piano Next Generation EU.

Ecco perché è necessario metterci la faccia e gli imprenditori, oggi più che mai, devono prendere una piccola parte del loro risparmio e investirlo in azienda. Devono essere i primi ad impegnarsi, dimostrare che credono nella loro azienda, metterci faccia e soldi. Se non lo fanno loro per primi, chi altro può farlo?

Dare l'esempio!

Oppure, pensare ad azioni di ricapitalizzazione tramite operazioni straordinarie, rinunciare ai propri crediti di finanziamento o commerciali, patrimonializzare l'azienda con utilizzo delle riserve straordinarie o evitare il conferimento di dividendi, o, ancora, aprirsi a nuovi strumenti di finanziamento, guardando ai sistemi alternativi e complementari al credito bancario, compresi quelli offerti dal fintech.

A livello nazionale vantiamo una ricchezza finanziaria delle famiglie ingente, con liquidità sui conti correnti bancari che è persino doppia rispetto al Pil nazionale; la liquidità non manca e se non alle microimprese potrebbe sicuramente arrivare a quelle piccole e medie, alimentando la crescita dell'intero sistema economico e sociale. Gli stessi fondi di Private equity non sanno dove mettere il denaro e questo è un vantaggio per tutte quelle PMI che si dimostrano robuste e con un buon rating.

Infine, cambiare per crescere significa prestare più attenzione anche sul fronte delle aggregazioni. Può essere che oggi un'impresa ipotizzi di comprare un concorrente che, ad esempio, causa crisi, è in difficoltà nell'esercizio della propria attività.

Questo tipo di valutazione potrebbe essere una buona operazione per sviluppare ed accrescere il business ed altrettanto un vantaggio sociale se permette di salvaguardare anche i posti di lavoro dell'azienda cedente, prestando però molta attenzione a due aspetti:

- 1) valutare bene cosa si compra, non sottovalutando le difficoltà derivanti da acquisizioni che possono nascondere delle sorprese di natura economico-finanziaria, organizzativa o relativa a questioni fiscali non saldate;
- 2) prestare attenzione alla "distrazione" che determina l'acquisizione di un'altra azienda, perché un imprenditore già impegnato nella sua impresa deve essere bravo a delegare nell'acquisita, altrimenti il rischio è di distrarsi, togliere tempo ed energia che potrebbero andare a deperimento dell'azienda originaria.

Non bisogna, quindi, sottovalutare i potenziali rischi di un'aggregazione, perché è facile da incentivare, ma nella realtà non è così semplice da applicare.

3.2. Proposte per ricapitalizzare l'azienda

3.2.1. Capitalizzare l'azienda con le operazioni straordinarie: conferimenti, trasformazioni, fusioni e scissioni

Incominciamo subito con il dire che le operazioni straordinarie avvengono in regime di neutralità fiscale: in pratica, non è prevista alcuna tassazione indiretta sui valori patrimoniali che emergono da perizie e progetti. Potrebbe di per sé già bastare questa prima considerazione per stimolarci su un'operazione che, sostanzialmente, permetterebbe alle nostre imprese di trasformarsi principalmente in società di capitali, ottenere un grado di patrimonializzazione più elevato a vantaggio di un migliore accesso al credito finanziario e a costi inferiori, tutelare il patrimonio personale del socio e al contempo generare una tassazione fiscale più limitata.

Infatti, agendo tramite operazioni aziendali straordinarie, le aziende realizzerebbero incrementi di valore di capitale sociale, in generale di patrimonio netto più elevato, permettendo alle imprese stesse di meglio presentarsi al sistema bancario o al sistema del credito complementare, potenzialmente ottenendo un migliore accesso alle fonti di finanziamento, con oneri finanziari ridotti, maggiore fondo ottenibile e, generalmente, condizioni finanziarie migliorative ovvero mantenimento degli affidamenti già in essere, risultato non sempre scontato.

Oltre al vantaggio finanziario, non da meno è quello fiscale, dove ad esempio, nel caso di adozione di società di capitale, è prevista l'applicazione di un'aliquota unica d'imposta Ires attualmente pari al 24%.

Ciò detto, perché allora non valutare una struttura societaria di tal genere?

L'aumento del patrimonio è uno dei primi elementi positivi per l'efficientamento dei rating finanziari ed aumentarne l'indice permette all'azienda di posizionarsi in maniera tale da agevolare la banca nella concessione di nuove linee di credito, migliorare gli affidamenti bancari in essere e ridurre il livello degli interessi passivi.

L'azienda, con l'incremento di patrimonio netto, grazie alla valutazione numerica degli intangibili, magari supportata anche da un consorzio di garanzia fidi a favore del sistema bancario, ha maggiori possibilità di ottenere finanziamenti atti ad ottimizzare l'indebitamento bancario, quindi con riduzione di interessi passivi e relativo costo del denaro, o di allungare il periodo temporale di rientro del debito ovvero di accedere ad ulteriori forme di credito che permettano l'apporto di liquidità utile all'azienda per l'impiego nell'acquisto di nuovi impianti e strutture, incentivare le risorse umane, incrementare l'occupazione, oppure per aumentare la stessa produzione ordinaria ed il relativo fatturato.

Oltre a ciò, con nuovi affidamenti o la riduzione degli interessi passivi si può avviare anche un'attenta politica di pianificazione fiscale: ridurre gli interessi passivi significa, infatti, oltre che pagare meno il costo del denaro, subire meno riprese fiscali (pensiamo alla base imponibile Ires, dove sono parzialmente deducibili alcune voci di costo, quali appunto gli interessi passivi, oppure l'Irap, dove gli interessi passivi sono interamente non deducibili).

Accedere a nuove risorse finanziarie potrà anche permettere di attuare una specie di "trasparenza fiscale" fatta in casa, nel senso che tale liquidità può essere usata sotto forma di emolumenti, TFM (trattamento di fine mandato per amministratori), polizze a tutela delle "persone chiave" dell'azienda, pensioni integrative, attribuzione royalties e altro ancora: in pratica, la liquidità ottenuta viene utilizzata per creare spese attinenti all'attività che riducono l'impatto fiscale in capo alla società.

Addirittura, pensiamo ad un'operazione straordinaria di conferimento di impresa individuale in società a responsabilità limitata, anche a socio unico, o la trasformazione di società di persone in società di capitali, che possono anche agevolare l'impresa sotto l'aspetto fiscale, portando il contribuente da un'aliquota Irpef progressiva ad un'imposta Ires ad aliquota fissa, che nel complesso può risultare di impatto fiscale di minore entità. Trasformare un'impresa individuale in società di capitali spesso aiuta ad ottimizzare il carico fiscale aziendale e adottando sagge politiche di emolumento e compensi a favore degli organi di rappresentanza è persino possibile accentuarne la portata in termini di contrazione di tasse e contributi.

Un'attenta pianificazione fiscale consiste nella valutazione dell'aliquota d'imposta applicabile ai soggetti giuridici e personali: l'aliquota Irpef calcolata sulla persona fisica, infatti, socia o partecipe nell'organo amministrativo - che nella maggior parte delle microimprese e delle PMI coincide con l'organo societario - può essere inferiore rispetto all'aliquota Ires applicata alla società, anche se questo deve però essere ben verificato, altrimenti lo scopo della pianificazione sarebbe annullato.

Inoltre, una volta conferita la liquidità al socio, se egli lo riterrà opportuno potrà nuovamente riversare le somme nelle casse aziendali tramite una delibera di "finanziamento soci" e optare per una rinuncia alla restituzione creando contabilmente una sopravvenienza attiva neutra (art. 88 Tuir) o incrementare la riserva straordinaria. In pratica, si realizza un utile civilistico importante, che tra l'altro aumenta il patrimonio netto della società migliorando nuovamente i rating creditizi, mentre fiscalmente il risultato d'esercizio è più basso, con un imponibile ridotto ed imposte inferiori.

La metodologia può anche essere implementata, con incremento di valore intangibile, dall'applicazione di politiche "sostenibili", come l'adozione di misure per l'abbattimento dell'impatto ambientale o dotando l'azienda di certificati di qualità, l'adozione di statuto benefit, oppure, ancora, la predisposizione di manuali organizzativi legati alla sicurezza negli ambienti di lavoro e alle procedure di qualità. Anche questi elementi rientrano nel concetto di incremento della reputazione aziendale, di valorizzazione del marchio e di incentivo degli intangibili.

In sostanza, l'obiettivo strategico è valutare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa alla luce, ad esempio, delle normative in materia di rating creditizi, con l'intento di guidare la stessa, attraverso l'individuazione delle variabili aziendali più critiche, verso l'attuazione di interventi atti a migliorare il proprio standing creditizio e l'efficientamento della pianificazione fiscale.

3.2.2. Esempio di capitalizzazione aziendale con le operazioni straordinarie

Trasformazione di una società di persone (esempio società in accomandita semplice) in società di capitali.

VANTAGGI PER LA SRL

1) Minore responsabilità del socio per le obbligazioni sociali (es. in caso di fallimento).

Per le obbligazioni sociali, la società risponde con il proprio patrimonio (beni, crediti, ecc.) nei confronti dei terzi creditori (fornitori, banche, dipendenti, erario, enti previdenziali, ecc.) e solo in caso di insufficienti fondi il socio risponderà con la quota di capitale sociale sottoscritta e con gli eventuali finanziamenti da lui concessi alla società. Nella società di persone, così come nell'ipotesi di ditta individuale, invece, il socio o il titolare risponde con l'intero proprio patrimonio (compresi quindi immobili, conti correnti personali e altri beni ad esso intestati).

2) Tassazione inferiore.

La tassazione del reddito prodotto dalla società è differente (ad esclusione dell'Irap che viene calcolata nello stesso modo, con una percentuale che varia a seconda della Regione di appartenenza):

- nella SRL il reddito prodotto viene assoggettato ad imposta con la sola aliquota del 24% e nulla viene tassato in capo al socio;
- nella SAS il reddito prodotto viene dichiarato dai soci per la quota di propria competenza, sommato agli altri redditi di singola pertinenza (per es. redditi da fabbricati, redditi da collaborazioni, ecc.). Il reddito del socio è assoggettato a diverse aliquote (23% fino ad euro 15.000,00 - 25% da euro 15.001,00 ad euro 28.000,00 - 35% da euro 28.001,00 ad euro 50.000,00 e 43% oltre euro 50.001,00) da applicare al reddito complessivo. Quindi, per il 1° scaglione per i contribuenti con reddito compreso tra 0 e 15.000 euro: 23 per cento; 2° scaglione per chi percepisce un reddito tra 15.001 e 28.000 euro: 25 per cento; 3° scaglione per i redditi compresi tra 28.001 e 50.000 euro: 35 per cento; 4° scaglione per i redditi oltre 50.000 euro: 43 per cento.

3) *Collaborazioni del socio.*

Con la SRL il titolare potrà percepire un compenso in qualità di amministratore. Tale reddito è assimilato a quello da lavoro dipendente, perciò, se non si posseggono altri redditi, non ci saranno ulteriori imposte da pagare.

4) *IVS.*

La SRL potrà comunque essere iscritta come impresa artigiana e continuare a godere delle agevolazioni che aveva precedentemente la SAS (per esempio, in caso di fallimento di un cliente si ha la precedenza nell'incasso del proprio credito rispetto alle altre società commerciali). Inoltre, il socio continuerà ad essere iscritto nella gestione artigiana presso l'Inps, evitando così pagamenti a gestioni separate da ricongiungere poi in sede di domanda di pensionamento. Anche le imprese commerciali restano iscritte alla gestione Inps e sono assoggettate a contribuzione IVS.

5) *Finanziamenti bancari.*

Non è in realtà un vantaggio ben visibile, ma spesso il sistema bancario sostiene maggiormente le SRL a livello di finanziamenti ed affidamenti rispetto a ditte individuali o società di persone.

Riassumendo, oltre a vantaggi di tipo non fiscale (la minore responsabilità economica del titolare o dei soci e la continuazione dei vantaggi degli artigiani) è proprio la diversa e diversificata tassazione degli utili che rende appetibile un'operazione di questo tipo.

Infatti, le dichiarazioni saranno così modificate:

DICHIARANTE	ANTE SCISSIONE	POST SCISSIONE
SRL	/	24% Ires / 3,9% Irap (*)
SAS	Reddito complessivo imputato ai soci che si va a sommare agli altri loro redditi	/
SOCI	Redditi da immobili, terreni, ecc. + reddito complessivo SAS	Redditi da immobili, terreni, ecc.
SOCI CON COCOCO	Redditi da immobili, terreni, ecc. + reddito complessivo SAS + redditi collaborazioni (decurtate dal reddito della società per la quale costituiscono un costo)	Redditi da immobili, terreni, ecc. + redditi collaborazioni (decurtate dal reddito della società per la quale costituiscono un costo)

(*) aliquota Irap 3,9% (varia da singola Regione di appartenenza)

Ipotesi:

Reddito società euro 150,00 - spese per collaborazioni soci euro 50,00 - n° soci: 2 al 50%.

a) *Ante scissione*

SAS = Reddito euro 150,00. Paga solo IRAP: i soci pagheranno l'IRPEF sulla propria quota di reddito sociale.

Soci = Altri redditi (immobili, terreni, ecc.) + reddito da partecipazione in SAS euro 75,00 (reddito euro 150,00 x 50% quota di partecipazione) per ogni socio.

b) *Ante scissione con collaborazioni*

SAS = Reddito euro 100,00 (Reddito euro 150,00 – spese per collaborazioni soci euro 50,00). Paga solo IRAP: i soci pagheranno l'IRPEF sulla propria quota di reddito sociale.

Soci = Altri redditi (immobili, terreni, ecc.) + redditi da collaborazioni in società + reddito da partecipazione in SAS euro 50,00 (reddito euro 100,00 x 50% quota di partecipazione) per ogni socio.

c) *Post scissione*

SRL = Reddito euro 150,00. Paga IRAP (come la SAS) e IRES al 27,9%.

Soci = Altri redditi (immobili, terreni, ecc.)

d) *Post scissione con collaborazioni*

SRL = Reddito euro 100,00 (reddito euro 150,00 – spese per collaborazioni soci euro 50,00). Paga IRAP (come la SAS) e IRES al 27,9%.

Soci = Altri redditi (immobili, terreni, ecc.) + redditi da collaborazioni in società.

Come si può notare l'ipotesi d) è la più vantaggiosa, sottoponendo come tassazione ai soci un importo ben più basso rispetto alla stessa situazione ante scissione (ipotesi b).

3.3. Altro strumento di “patrimonializzazione” aziendale: la reputazione come marchio d’azienda

La reputazione dà forza quando gli affari vanno bene ed è un salvagente nei momenti di rallentamento. È un tesoretto che offre uno scudo nei momenti difficili che, prima o poi, si devono affrontare.

La reputazione è, allora, il “fortino” del business. All’inizio si costruisce e si imposta l’azienda, e con essa il proprio valore attitudinale, la reputazione appunto, e questo lo si fa attorno al proprio fondatore, poi, pian piano, il vero leader deve capire di compiere un passo indietro per permettere all’azienda di brillare di luce propria. Come si dice nella vita? La reputazione ci precede!

Talvolta sulle persone ci sono stereotipi e maldicenze che aleggiano su di esse e chiaramente è sempre meglio averne un pregiudizio positivo. Ciò vale anche per le aziende.

Ecco perché la reputazione aziendale è un aspetto fondamentale da curare, sia che si tratti di una multinazionale, sia che si tratti di una microimpresa. Possiamo persino partire dalla definizione che la reputazione aziendale è la somma delle opinioni, dei giudizi e dei punti di vista nei confronti di un’impresa: si tratta di un bene, di un asset che guida la costruzione e la difesa del business.

Sostanzialmente dà forza quando gli affari vanno bene, ma rappresenta un’ancora di salvezza nei momenti più difficili, circostanze e situazioni che prima o poi inevitabilmente si dovranno affrontare. Le PMI, in particolare, devono lavorare mattoncino su mattoncino per costruirsi una credibilità a livello territoriale, nella propria nicchia, e nel caso vogliano svilupparsi sui mercati esteri, anche nella comunicazione internazionale.

All’inizio questa reputazione la si costruisce attorno al fondatore, poi però è necessario che lo stesso si metta da parte per permettere all’azienda di proseguire liberamente sulla propria strada, così come fanno i genitori, che indicano la retta via ai figli e poi li lasciano camminare sulle proprie gambe e vivere con la propria testa. A quel punto è da evitare assolutamente l’errore di non evolversi: la digitalizzazione e la sostenibilità sono, per esempio, concetti di sviluppo interno di un’azienda che possono avere anche conseguenze esterne, a cui è però necessario dare impulso, occasioni di sviluppo e, perché no, assumerli anche come eventuali esperimenti a rischio.

La reputazione dell’azienda si basa su attività svolte, per esempio, nel sociale, nella comunità, nell’attenzione all’ambiente: sono iniziative che devono essere rese visibili e senza trucchi, in quanto un’impresa deve dimostrare di essere innovativa e sul pezzo, altrimenti questo può minare tutto quello di buono che si è compiuto in precedenza.

In tal senso, gli ambiti più importanti su cui curare la reputazione sono principalmente tre: Il primo è il *workplace* ovvero la capacità di prendersi cura dei propri dipendenti, che è diventata condizione fondamentale per l’impresa, anche perché i collaboratori lavorano meglio se si trovano in un luogo dove è percepita la sicurezza e viene promossa la motivazione, dando vita ad una comunione di intenti a vantaggio di tutto il business; secondo elemento è la *governance*, tramite la quale le aziende devono sviluppare concretamente valori come etica, integrità, trasparenza, sostenibilità ed inclusività, uscendo dall’ottica delle slide ed imparando concretamente ad agire; infine, il terzo elemento, definito come “*cittadinanza d’impresa*”, in cui le aziende devono dimostrare di essere “bravi cittadini”, perché la comunità chiede loro di colmare sempre più i vuoti lasciati dalla Pubblica amministrazione, magari con donazioni, con il coinvolgimento diretto, compresi i dipendenti, in opere di volontariato sul territorio o altre forme di attenzione al contesto locale. È tempo di formulazioni strutturate e progetti di volontariato d’impresa (il caso del Volontariato di competenza, la relazione che arricchisce aziende e comunità).

Insieme a ciò è necessario monitorare continuamente se si sta lavorando bene o no in questi ambiti e per farlo, ad esempio, si analizzano on-line le parole chiave per capire se un prodotto o un servizio funzionano, oppure se sono meglio i competitor nel giudizio delle persone.

Analizzando i dati si possono subito correggere i problemi commessi alla produzione di beni o all’offerta di servizi, perché anche il comunicatore più bravo, se ha un prodotto che non va, non può farci proprio niente.

3.3.1. La costruzione della reputazione

La reputazione viene costruita sui processi di miglioramento continuo, sia di chi la fonda, sia di chi la acquisisce. La reputazione è l’avviamento intangibile originario dell’impresa, che va “acquisito” e mantenuto. È una continua procedura di progressività di valore. E questo tipo di progresso lo si ottiene quando la reputazione di chi lo incentiva, lo raggiunge e lo sostiene è “sana”.

Quando la reputazione risponde efficacemente alla critica, che di per sé è l'arte del dire esattamente cosa c'è di sbagliato in una situazione e nello stesso tempo suggerisce come potrebbe essere modificata, il percorso al successo è facilitato. Non si offre, quindi, solo "l'acidità" della diagnosi, che a nulla serve, ma anche e soprattutto la positività della terapia; è la capacità di correggere qualcuno senza farlo sentire sbagliato. Occorre avere intuito per individuare i problemi prima che si trasformino in emergenze e provare a risolverli con un minimo di distacco.

La reputazione la si costruisce sulla sostanza, perché solo così si è poi in grado di reggere al costruito critico. Il resto sono solo chiacchiere. E la reputazione, per l'appunto, non è chiacchiera: la reputazione è sostanza. Con la reputazione non si teme il diluvio dell'insuccesso. Con essa ci si sente come il pesce nell'Arca di Noè, che non ha dovuto chiedere niente, né dire grazie ad alcuno.

Se c'era una creatura che non temeva il diluvio era lui!

Se si crea e si mantiene alta la propria reputazione, neanche noi temiamo il diluvio.

Eppure, per molti, reputazione è utopia. Così pensando, però, il progresso resta effettivamente un'utopia, in sostanza un "non luogo", come poi in effetti è la radice del suo stesso neologismo, che attribuisce al termine una "geniale follia", in quanto utopia deriva sia dal greco *ou-topos*, che letteralmente significa "non luogo", quindi luogo inesistente, immaginario, sia da *eu-topos*, "bel luogo, ottimo", dove combinando le due letture si ottiene qualcosa come "il posto ideale (non è) in alcun luogo".

Pensando a tutto questo, verrebbe da dire che utopia sia allora in qualche modo sinonimo di progresso, con il pensiero che il "non luogo" del progresso è utopia, è reputazione.

Reputazione, che poi è anche dono, ma prima ancora è conquista.

La reputazione, infatti, non si diffonde grazie alla propaganda, ma per contagio, per testimonianza personale, per osmosi: quasi la reputazione sia una fede. Anzi, la reputazione è fede, oggi costruita non più tanto e solo sul passaparola, ma creata, manipolata e gestita dagli "influencer" sulla piattaforma digitale.

È l'era della *social reputation*!

La reputazione, quindi, è la valorizzazione di un intangibile, di un "marchio" aziendale, che potrebbe persino avere valore numerico, anche se il più delle volte è inesperto nel bilancio aziendale.

La domanda allora è: come si può stabilire il valore concreto di un intangibile, di un "marchio"?

3.4. La valorizzazione dell'intangibile

3.4.1. Valorizzazione pratica della reputazione sotto l'aspetto di avviamento d'impresa

Nel corso della vita aziendale, prescindendo dalle dimensioni strutturali dell'impresa stessa, avviene abbastanza di frequente che si presenti l'esigenza di determinare il valore economico di beni intangibili come i brevetti o i marchi. Il fenomeno per lo più è legato a situazioni di prosperità aziendale: si tratta, nei casi più delicati, di valorizzare "asset" di società che si quotano in Borsa, o più frequentemente di casi di acquisti di rami d'azienda.

Ma non sempre tale necessità è legata ai momenti di maggior successo ed espansione dell'impresa; una delle situazioni che si presenta relativamente più spesso è proprio quella del fallimento di una società, nella quale si rende necessario, per soddisfare le esigenze dei creditori, vendere tutti i "gioielli di famiglia", dei quali i più preziosi possono essere proprio i segni distintivi.

A volte, invece, capita di incontrare imprenditori che per motivi diversi chiedono: "ma come è possibile valutare il mio marchio?".

Per quanto attiene ai marchi, i metodi di valutazione possono essere ricondotti a tre principali filoni, basati:

- a) sulla redditività dei marchi (royalty method e redditi differenziali);
- b) sui costi (metodo dei costi storici, del costo storico residuale e dei costi di riproduzione);
- c) sui valori di transazioni omogenee (comparabili).

La scelta del metodo più adatto deve essere effettuata di volta in volta e sulla base di quelle che sono le variabili che meglio esprimono il valore del marchio, tenendo in debito conto informazioni acquisibili dall'azienda e, per quanto possibile, dal mercato.

Nella pratica, tuttavia, si può affermare che non esista un metodo di valutazione universalmente riconosciuto, anche perché non sono sempre disponibili tutti gli elementi necessari e idonei per effettuare una valutazione tipizzata uniformemente accettabile ed eventualmente da reiterare e, in generale, tutte le metodologie applicabili soggiacciono ad una forte soggettività nella determinazione di alcuni elementi posti alla base delle valutazioni.

Pertanto, la scelta del metodo di valutazione va attentamente ponderata analizzando, caso per caso, la realtà aziendale dell'impresa ad un dato momento, la sua specifica situazione attuale e le sue prospettive future, per giungere al metodo che presenti meno difetti e che si presti a minori contestazioni in futuro in relazione al caso specifico.

È quindi per singolo caso che si deve fare un'analisi della concreta realtà aziendale. Per esempio, nello stato di una società in fallimento, la situazione di inattività aziendale, oltre a poter nel lungo periodo porre problemi di mancanza di uso effettivo del marchio, non farebbe propendere per una prospettiva "di redditività", ma piuttosto di liquidazione dei beni aziendali, portando ad escludere l'utilizzo di metodologie che fondano la valutazione principalmente su risultati economici e/o finanziari da realizzare in prospettiva futura. In casi di prosperità aziendale, invece, sarebbero più rispondenti all'esigenza i metodi basati sull'approccio reddituale, i quali determinano il valore attualizzando per un tempo determinato il reddito direttamente o indirettamente associabile al marchio; oppure il *royalties method*, che si sostanzia nell'attualizzazione dei flussi di royalties che il mercato sarebbe disposto a corrispondere al proprietario del marchio.

In merito all'approccio reddituale, il metodo dei redditi differenziali cerca di determinare il valore del marchio capitalizzando il maggior reddito dell'azienda dovuto alla presenza del marchio, rilevandolo dal confronto della redditività di un determinato tipo di prodotto con marchio con quella di un prodotto della medesima specie e qualità che ne sia invece sprovvisto.

Tale metodo risulta di difficile applicazione nella pratica anche quando l'impresa tenga una contabilità che esprima con chiarezza i risultati economici dei singoli prodotti commercializzati, questo per la difficoltà di incrociare i dati della propria contabilità con quelli dei concorrenti, che generalmente sono estremamente riservati sull'andamento economico delle rispettive linee di prodotto.

Pertanto, salvo il caso di scuola e puramente ipotetico di un'impresa che commercializzi lo stesso tipo di prodotto, sia con marchio che senza, la rilevazione del reddito differenziale, da capitalizzare, si assume in maniera assolutamente empirica. Questo tipo di metodologia sembra potersi usare in quei mercati, come per esempio quello agroalimentare, dove alcuni prodotti sono venduti in hard-discount, senza che siano loro apposti marchi. Ma a parte questo caso, resta il fatto che la soluzione non sembra poi adottata nella grande maggioranza dei casi.

In ultimo, il confronto della redditività di un prodotto fornito di marca rispetto ad un altro che ne è sprovvisto presenta un'indubbia utilità, sotto un altro delicato profilo, ossia che il maggior valore aggiunto generato dal prodotto contrassegnato da un marchio può anche derivare da altri fattori diversi dalla sola notorietà del marchio, quale una migliore organizzazione interna, una più efficace capacità di comunicazione, una perfetta rete di vendita o altro ancora.

Altro metodo spesso usato nella pratica valutativa è il metodo dei tassi di royalty (r/r). Tale metodologia basa la determinazione del valore del marchio sul reddito generabile dalle royalties, cioè dai canoni pattuiti per la concessione in uso del marchio. Il reddito viene in particolare determinato sulla base delle royalties che sul mercato un terzo sarebbe disponibile a pagare per ottenere l'autorizzazione ad utilizzare il marchio.

In primo luogo viene selezionato sul mercato, mediante l'analisi di transazioni commerciali comparabili (per tipologia merceologica dei beni e per "forza della marca") eseguite da altri operatori commerciali, il tasso di royalty, il quale può essere direttamente rilevato ove nel contratto di concessione in uso il corrispettivo pattuito sia già espresso in termini variabili come percentuale sul fatturato, oppure desunto dall'incidenza del corrispettivo espresso in cifra fissa sui fatturati generati dai prodotti identificati dal marchio. Dopodiché, tale tasso di royalty verrà applicato al fatturato che si prevede possa essere mediamente generato in futuro dai prodotti contrassegnati dal marchio stesso.

Quando esistono riferimenti contrattuali precisi, nel senso che il proprietario del marchio ha già stipulato un contratto di concessione in uso a terzi avente ad oggetto proprio il marchio da valutare, e sempreché i corrispettivi (le royalties) contrattualmente previsti siano rispondenti a quelli di mercato, la valutazione diventa più semplice, e meno incerta nei risultati, in quanto è sufficiente in tal caso capitalizzare, al tasso di attualizzazione ritenuto più indicato, il reddito annuo al netto delle imposte promanante dalla concessione in licenza d'uso del marchio, svincolando del tutto l'analisi dai fattori di più incerta determinazione, quali le previsioni dei livelli di fatturato dei prodotti e, soprattutto, la scelta sul mercato del tasso di royalty sulla base di similari capacità attrattive di marchi, comunque fra loro diversi.

Attenzione però ad una cosa importante: il marchio, o l'avviamento in generale, possono essere inseriti in bilancio solo se derivanti da un atto di acquisto, quindi se "derivativi".

Quali sono allora i passi per inserirli nell'attivo patrimoniale delle nostre aziende?

3.4.2. Cos'è l'avviamento commerciale

Il significato di avviamento commerciale, spesso chiamato anche avviamento d'azienda, deriva direttamente dalla traduzione del termine inglese *goodwill*. Nell'ordinamento giuridico italiano rappresenta il maggior valore che può essere attribuito ad una società rispetto alla somma dei singoli valori di mercato di tutti i beni che ne costituiscono il patrimonio.

Più semplicemente, l'avviamento costituisce un indice della capacità aziendale di generare reddito, non solo grazie alle strutture materiali, ma anche alle qualità imprenditoriali e a tutta una serie di altri fattori immateriali che determinano valore.

L'avviamento commerciale è un elemento valoriale di natura intangibile e rientra nella categoria dei beni immateriali d'impresa, quindi non può essere considerato come una componente aziendale, ma piuttosto come una sua caratteristica: infatti, nella definizione di cosa consente ad un'attività produttiva di generare profitto rientrano caratteristiche non riconducibili alla sola e semplice somma algebrica dei fattori materiali che la compongono.

Una prima distinzione possibile, relativamente all'avviamento d'azienda, è quella tra originario e derivativo.

- *Avviamento originario*: è quello prodotto all'interno dell'azienda ed indica la capacità della stessa di produrre redditi in misura superiore rispetto all'ordinario, grazie ad una rodada organizzazione, personale addestrato, rapporti solidi con clienti e fornitori, ottimi rapporti con le banche, buone capacità di accesso al credito ed un brand ormai conosciuto e consolidato sul mercato.
- *Avviamento derivativo*: quello acquisito, quindi comprato e pagato, che deriva dall'acquisizione di una azienda o di un ramo d'azienda, da una fusione, da un conferimento e da qualsiasi altra operazione che presuppone l'acquisizione a titolo oneroso, oltre che dei mezzi aziendali, anche del valore di avviamento, che dovrà essere quantificato attraverso una perizia giurata redatta da un revisore dei conti.

Quando si parla di avviamento commerciale, inoltre, vengono distinte le componenti oggettive da quelle soggettive, secondo le seguenti modalità:

- avviamento commerciale oggettivo - dovuto dall'insieme di tutte quelle caratteristiche che, di fatto, non possono essere modificate da un cambiamento di proprietà, come ad esempio l'ubicazione, i macchinari e la disponibilità di brevetti;
- avviamento commerciale soggettivo - il maggior valore che l'impresa ha ottenuto grazie alla diretta conseguenza delle capacità dell'imprenditore di saper accrescere la clientela, di conservarla nel tempo, di promuovere l'attività e di valorizzare costantemente il suo brand.

Nell'ordinamento dei principi contabili OIC (Organismo Italiano di Contabilità) e IAS (International Accounting Standards), in pratica le norme nazionali in materia contabile e i principi contabili internazionali, in particolar modo con i codici OIC 24 e IAS 38, si analizzano i casi di valorizzazione degli intangibili.

Ad esempio, nel nuovo OIC n. 24 si denotano importanti differenze rispetto allo IAS 38 per quanto concerne i beni immateriali prodotti internamente, con riferimento ai quali le previsioni di tale principio non ne precludono in determinati casi l'iscrizione in bilancio. A riguardo dei marchi, infatti, il nuovo OIC n. 24 conferma la possibilità di capitalizzarli tra le immobilizzazioni immateriali, al pari di diritti di editoria, anagrafiche clienti ed elementi simili nella sostanza, solo se generati internamente, e solo così poterli poi rilevare come attività immateriali.

Stando alla precisa lettura del principio contabile si apre allora un'importante questione, cioè il fatto che è capitalizzabile tra le immobilizzazioni immateriali sia il marchio prodotto internamente, sia il marchio acquistato a titolo oneroso da terzi. I costi relativi al marchio prodotto internamente possono ricondursi essenzialmente ai costi diretti interni ed esterni sostenuti per la produzione del segno distintivo secondo i criteri illustrati relativamente ai costi di ricerca e sviluppo; sono esclusi dalla capitalizzazione i costi sostenuti per l'avvio del processo produttivo del prodotto tutelato dal marchio e per l'eventuale campagna promozionale.

Perciò, se siamo in grado di separare e ben identificare le voci di spesa sostenute per realizzare un marchio interno, la sua collocazione tra le immobilizzazioni immateriali d'azienda è fattibile.

Il principio fondante dell'avviamento è che esso risulta iscritto tra le immobilizzazioni immateriali se sono soddisfatte le condizioni di acquisito a titolo oneroso (cioè derivi dall'acquisizione di un'azienda o ramo d'azienda, oppure da un'operazione di conferimento, fusione o scissione, tenuto conto delle disposizioni contenute nell'OIC 4), oppure se ha un valore quantificabile in quanto incluso nel corrispettivo pagato, se è costituito all'origine da oneri e costi ad utilità differita nel tempo che garantiscano benefici economici prossimi (ad esempio, conseguimento di utili futuri) o, infine, se è soddisfatto il principio di recuperabilità del relativo costo.

Il marchio non può, invece, essere rilevato come attività immateriale nel caso in cui le spese sostenute non siano più distinguibili dai generali costi di sviluppo dell'attività aziendale, vigendo il regolamento per cui l'avviamento generato internamente non è capitalizzabile tra le immobilizzazioni immateriali quando non sono rispettate le condizioni di cui all'art. 2426 n. 6 del Codice Civile (acquisizione a titolo oneroso).

La stessa impostazione seguita dallo IAS 38 indica che possono essere oggetto di iscrizione in bilancio i soli marchi acquisiti, per i quali cioè l'azienda abbia pagato un prezzo, escludendo i segni distintivi generati internamente.

Lo IAS 38 detta, infine, specifici limiti alla capitalizzazione di alcune spese sostenute internamente, stabilendo espressamente che: *i costi relativi alla fase di ricerca di un progetto interno, l'attività finalizzata all'ottenimento di nuove conoscenze, l'ideazione, la progettazione, la valutazione e la selezione finale di alternative possibili per materiali, progetti, prodotti, processi, sistemi o servizi, nuovi o migliorati, non possono essere iscritti nell'attivo patrimoniale, ma devono essere imputati al conto economico.*

I principi contabili nazionali (così come il nuovo OIC n. 24), tenuto conto anche di quanto previsto dall'art. 2424, B.I, n. 2, Codice Civile, prevedono invece la possibilità di iscrivere nell'attivo i costi di ricerca applicata o finalizzata ad uno specifico prodotto o processo produttivo, assieme anche ai costi di sviluppo e di pubblicità. La differenza è nel fatto che i principi contabili internazionali ammettono sostanzialmente la teoria della vita utile indefinita.

Infine, per completare il discorso, alla lettura combinata dei principi IFRS 3 e IAS 36 appare chiaro che l'avviamento acquisito a titolo oneroso non solo dovrà essere sottoposto a procedura di *impairment test* su base annuale, ma non dovrà comunque essere ammortizzato.

3.4.3. Proposta operativa

Soffermiamoci su queste domande:

- La nostra azienda ha un marchio iscritto nell'attivo?
- Dobbiamo incrementare i valori di attivo patrimoniale in azienda per migliorare il nostro grado di presentabilità bancaria?
- Vogliamo aumentare il nostro capitale sociale?
- Abbiamo perdite pregresse da coprire?
- C'è la possibilità di ottenere un ricavo esentasse?

Partendo da posizioni del genere, la proposta è quella di permettere alla nostra azienda di potenziare l'attivo acquistando da noi stessi un marchio, inserendolo tra le immobilizzazioni immateriali (sottoposto ad ammortamento), seguito poi da una delibera di rinuncia al proprio credito commerciale, creando come contropartita contabile una riserva che può essere utilizzata ad aumento del capitale sociale o a copertura di perdite civilistiche pregresse e risanare così il bilancio aziendale, facendoci meglio presentare a livello finanziario. Oppure, se non necessariamente si hanno in corso perdite pregresse da coprire, inserire un valore di marchio in azienda ed incassare personalmente un reddito non tassato o, più semplicemente, inserire il marchio nel patrimonio per migliorare il rating aziendale.

Esempio:

- Registrazione marchio personale.
- Vendita marchio personale ad azienda.
- Incasso personale da vendita marchio non soggetto a tassazione.
- Iscrizione nell'attivo aziendale di marchio.
- Ammortamento marchio.

Oppure:

- Registrazione marchio personale.
- Vendita marchio personale ad azienda.
- Iscrizione nell'attivo aziendale di marchio.
- Rinuncia al credito commerciale da parte del socio-fornitore.
- Sopravvenienza da inserire in "Altre Riserve" del patrimonio netto.
- Ammortamento marchio.

O ancora:

- Registrazione marchio personale.
- Vendita marchio personale ad azienda.
- Iscrizione nell'attivo aziendale di marchio.
- Rinuncia al credito commerciale da parte del socio-fornitore.
- Sopravvenienza da inserire in "Altre Riserve" del patrimonio netto.
- Utilizzo del fondo "Altre riserve" per copertura perdite pregresse o delibera di aumento capitale sociale.
- Ammortamento marchio.

3.4.4. Perché il ricavo da vendita del marchio personale non è tassato in capo al cedente?

Perché la Ctr del Veneto con sentenza n. 524/2019 ha stabilito che la cessione di un marchio da parte di un privato non è tassabile.

Nel caso di specie, avente ad oggetto il conferimento di un marchio, la Commissione regionale ha affermato: *«L'assoggettamento ad imposizione fiscale dell'incremento di ricchezza derivante, come nella fattispecie, dalla cessione o utilizzazione economica dei marchi concessi da privati, non appare, dopo le innovazioni introdotte dal D.lgs. 480/92, espressamente disciplinato dal legislatore. Anche a voler accettare la tesi dell'Ufficio, il Collegio ritiene che la cessione dei marchi non possa essere equiparata all'assunzione di un obbligo di fare, non fare e permettere, che è presupposto necessario e sufficiente per ricomprendere il relativo corrispettivo tra i redditi diversi indicati dall'art. 67 del Tuir, il quale dispone l'assoggettamento a tassazione. E ciò per due ragioni. Da un lato l'Ufficio non dà alcuna prova del fatto che la cessione abbia prodotto un incremento di ricchezza e dall'altro la cessione del marchio non può essere assimilata in alcun modo alla concessione d'uso che ne consentirebbe l'inserimento dei proventi tra i redditi diversi ex articolo 67, perché il diritto di concedere in uso presuppone la proprietà, mentre nella fattispecie, trattandosi di cessione del marchio, il cedente si spoglia della proprietà e, quindi, di ogni diritto sul bene stesso, compreso quello di concederlo in uso. Tenuto conto che ai sensi dell'articolo 23 della Costituzione "nessuna prestazione patrimoniale può essere imposta se non in base alla legge", la Ctr ha accolto il ricorso del contribuente».*

3.4.5. Perché il socio dovrebbe rinunciare al credito commerciale derivante dalla vendita del suo marchio personale?

Può accadere che durante la vita di una società questa si trovi ad avere un debito nei confronti di uno dei suoi soci. Che cosa accade se il socio dovesse decidere di rinunciare al credito vantato nei confronti della società? L'OIC 28, che si occupa del patrimonio netto, precisa che la rinuncia alla restituzione di un qualsiasi credito da parte del socio trasforma il credito in apporto di patrimonio a condizione che la rinuncia sia finalizzata al rafforzamento del patrimonio della società.

Teniamo bene a mente questo principio: *la rinuncia alla restituzione di un qualsiasi credito da parte del socio trasforma il credito in apporto di patrimonio.*

La questione verte su un punto preciso: "qualsiasi credito".

Continuando è poi possibile distinguere due diversi casi di rinuncia dei crediti da parte dei soci.

- Rinunce che hanno come finalità il rafforzamento patrimoniale della società, in cui il debito che la società ha nei confronti del socio, per effetto della rinuncia, va stornato ad una riserva di capitale disponibile che potrà essere usata per la copertura di perdite o per eventuali aumenti di capitale sociale. La riserva per versamenti in conto capitale va indicata nello Stato patrimoniale tra le "Altre riserve". Va sottolineato che la rinuncia del credito da parte del socio viene registrata a patrimonio netto a prescindere dalla natura originaria del credito, quindi anche se, ad esempio, il socio rinuncia ad un credito di natura commerciale con lo scopo di rafforzare il patrimonio della società (è proprio questa la situazione su cui basiamo la nostra analisi).

- Rinunce che non hanno come finalità il rafforzamento patrimoniale, come ad esempio la rinuncia per motivazioni esclusivamente commerciali. In questo caso la società dovrà rilevare, a fronte della riduzione del debito, un minor costo, questo se la rinuncia al credito da parte del socio si verifica nello stesso esercizio di competenza del costo; mentre si dovrà registrare contabilmente una sopravvenienza attiva se la rinuncia al credito da parte del socio si verifica in un esercizio successivo rispetto a quello di competenza del costo.

La rinuncia dei crediti da parte dei soci trova la sua disciplina fiscale nell'art. 88, commi 4 e 4-bis del TUIR.

Tale articolo prevede che:

- non si considerano sopravvenienze attive i versamenti in denaro o in natura fatti a fondo perduto o in conto capitale alla società da parte dei propri soci (art. 88, comma 4 TUIR);
- la rinuncia dei soci ai crediti si considera sopravvenienza attiva per la parte che eccede il relativo valore fiscale. A tal fine il socio deve comunicare alla partecipata il valore fiscale con dichiarazione sostitutiva di atto notorio (art. 88, comma 4-bis TUIR).

In sostanza, secondo quanto specificato nel Principio contabile OIC 28, la rinuncia dei soci ai crediti vantati nei confronti della società dà origine ad un apporto di patrimonio indipendentemente dalla natura dei crediti e, dunque, sia che si tratti di crediti da finanziamento (intendendosi i finanziamenti, fruttiferi o infruttiferi, effettuati dai soci e relativamente ai quali la società ha l'obbligo di restituzione), sia che riguardino crediti di natura commerciale.

Nel suddetto Principio è stato infatti precisato che: *«la rinuncia del credito da parte del socio - che si concretizza in un atto formale effettuato esplicitamente nella prospettiva del rafforzamento patrimoniale della società - è trattata contabilmente alla stregua di un apporto di patrimonio. Pertanto, in tal caso, la rinuncia dei soci al diritto alla restituzione trasforma il debito della società in una posta di patrimonio netto avente natura di riserva di capitale».*

Il principio contabile revisionato specifica che tale previsione si applica a qualsiasi credito, anche commerciale, purché la rinuncia del socio sia motivata da ragioni di carattere finanziario, non rilevando dunque la natura del credito, ma la motivazione della rinuncia al credito da parte del socio. Motivazione che deve concretizzarsi in una formale manifestazione di volontà da parte del soggetto legittimato ad esprimerla per conto del socio ed effettuata esplicitamente nella prospettiva del rafforzamento patrimoniale della società; finalità, quest'ultima, che risponde per lo più alle difficoltà finanziarie della società, causate dalla congiuntura economica generale, dalla situazione specifica di mercato o da altre motivazioni che hanno creato tensione operativa all'azienda.

Ciò costituisce una spinta verso i soci a rinunciare ai propri crediti per finanziamenti effettuati nei confronti della società debitrice, o derivanti da un'operazione commerciale, alla stregua di un qualunque altro fornitore di beni o servizi, convertendo tali debiti in apporti patrimoniali destinati ad incrementare le riserve di Patrimonio Netto (voce A VII - Altre Riserve) e ricapitalizzare così la società, questo anche per un'eventuale copertura perdite o per operazioni di aumento di capitale sociale.

La rinuncia deve, quindi, avere sempre finalità di rafforzamento patrimoniale della società debitrice. In tal caso, la rinuncia dei soci al diritto alla restituzione *«trasforma il debito della società in una posta di patrimonio netto avente natura di riserva di capitale».*

Come specificato nel Principio contabile OIC 28, le riserve di capitale rappresentano le quote di patrimonio netto che derivano, per esempio, dalla rinuncia di crediti da parte dei soci, oltre che da ulteriori apporti dei soci, dalla conversione di obbligazioni in azioni, dalle rivalutazioni monetarie; tali riserve rientrano nella voce A VII "Altre riserve" e sempre nella stessa voce si classificano tutte le riserve che non sono già state iscritte nelle precedenti voci del patrimonio netto. Rientra in questa voce, ad esempio, la "Riserva per versamenti effettuati dai soci", che sorge in occasione di apporti dei soci effettuati con una destinazione specifica, come nel caso di:

- a) *"Versamenti in conto aumento di capitale"* - rappresentano una riserva di capitale, con un preciso vincolo di destinazione, che accoglie gli importi di capitale sottoscritti dai soci, in ipotesi di aumento di capitale scindibile, quando la procedura di aumento del capitale è ancora in corso alla data di chiusura del bilancio;
- b) *"Versamenti in conto futuro aumento di capitale"* - rappresentano una riserva di capitale avente uno specifico vincolo di destinazione, nella quale sono iscritti i versamenti non restituibili effettuati dai soci in via anticipata in vista di un futuro aumento di capitale;

- c) *“Versamenti in conto capitale”* - rappresentano una riserva di capitale che accoglie il valore di nuovi apporti operati dai soci, pur in assenza dell'intendimento di procedere a futuri aumenti di capitale;
- d) *“Versamenti a copertura perdite”* - si tratta di apporti effettuati dopo che si sia manifestata una perdita: in tal caso, la riserva che viene a costituirsi presenta una specifica destinazione.

Pertanto, in caso di rinuncia di crediti da parte dei soci, secondo quanto specificato, se trattasi di debiti verso soci per finanziamenti iscritti nella voce D) 3) del passivo dello Stato Patrimoniale, la scrittura contabile sarà *“Debiti verso soci per finanziamenti a Altre riserve”*. Se trattasi di debiti verso fornitori (soci imprenditori) iscritti nella voce D) 7), la scrittura sarà *“Debiti verso fornitori (soci imprenditori) a Altre riserve”*. Se trattasi di debiti verso fornitori nei confronti di imprese controllate, collegate o controllanti, come specificato nel Principio contabile OIC 19, questi sono iscritti rispettivamente nelle voci D9, D10, D11 e pertanto, qualora si tratti di debiti verso controllanti, la scrittura sarà *“Debiti verso controllanti a Altre riserve”*.

Il finanziamento dei soci, in seguito alla rinuncia, può eventualmente essere convertito in capitale sociale mediante un'operazione di aumento con i fondi liquidi rinunciati o mediante compensazione da parte dei soci finanziatori (futuri sottoscrittori) del credito vantato verso la società.

Nel caso in cui si tratti di una rinuncia del socio ai crediti nei confronti di una società partecipata, il principio contabile OIC 21, in tema di partecipazioni dispone che: *«un metodo con il quale si può realizzare un aumento di capitale in una partecipata è costituito dalla rinuncia ad un credito vantato dal socio nei confronti della partecipata. In questo caso la contropartita dell'annullamento, totale o parziale, del credito in capo al socio va ad aumentare il valore della partecipazione. Se la rinuncia al credito costituisce versamento a fondo perduto, anziché aumento di capitale, non muta la contabilizzazione, e si producono, quindi, un incremento della partecipazione in capo al socio ed un accrescimento del patrimonio per la partecipata»*.

La rinuncia unilaterale del credito da parte del socio è stata oggetto di particolare attenzione da parte dell'OIC, che si è concretizzata dapprima nella versione del Documento 28 - Patrimonio netto - approvata nell'agosto 2014, poi in quella successiva, attualmente in vigore, approvata il 22 dicembre 2016.

Il momento di discontinuità si riscontra nel 2014, quando l'OIC sostiene che: *«la rinuncia del credito da parte del socio - che si concretizza in un atto formale effettuato esplicitamente nella prospettiva del rafforzamento patrimoniale della società - è trattata contabilmente alla stregua di un apporto di patrimonio. Pertanto, in tal caso la rinuncia dei soci al diritto di restituzione trasforma il debito della società in una posta di patrimonio netto avente natura di riserva di capitale»*.

Il passaggio a riserve dei debiti verso soci diviene possibile a prescindere dalla natura del debito (commerciale o finanziaria).

La condizione che consente il passaggio diretto a riserve riguarda la motivazione della rinuncia: ove risulti da un atto formale che il socio intende rinunciare per rafforzare il patrimonio si avrà lo storno del debito e in contropartita l'apertura di una riserva di capitale, riserva utilizzabile per la copertura delle perdite o per futuri aumenti di capitale. In assenza di tale atto formale, la rinuncia del socio si traduce in una sopravvenienza attiva. L'atto formale può limitarsi all'inclusione nella dichiarazione di remissione del debito come prevista dall'articolo 1236, Codice Civile, della motivazione per la quale il socio intende rinunciare.

4. Conoscere l'impresa leggendo il bilancio

4.1. Dalla comprensione dei numeri alle scelte aziendali

Abbiamo trattato di capitalizzazione aziendale, di valorizzazione elementi intangibili, di reputazione, etica e sostenibilità.

Ci siamo occupati di proposte di pianificazione e strategie di sviluppo e ci occuperemo nei capitoli a seguire di ambito finanziario per la crescita del business, del valore dell'innovazione diffusa e di strategie social.

Bene, ma da dove partire semplicemente per capire di cosa stiamo parlando, di chi ci stiamo occupando?

Perché l'azienda è certo la nostra "creatura", da promuovere e sviluppare, ma prima di tutto va conosciuta, capita, valutata.

Da dove acquisiamo questa conoscenza? Dove impariamo a leggere la sua storia e da qui impostare il suo futuro?

Insomma, da dove partire?

4.1.1. Leggere il bilancio: i passaggi per farlo nel modo giusto

Per molte imprese lo Stato patrimoniale e il Conto economico sono documenti che riguardano solamente l'area amministrativa e fiscale. Se un tempo ci si poteva permettere questo approccio, ora non è più pensabile. Esaminare il bilancio solo in fase di controllo consuntivo è una pratica imprudente, per non dire pericolosa.

Il bilancio è uno strumento da utilizzare prima di prendere decisioni, soprattutto quelle più importanti. Capire come va letto e interpretato è una competenza che tutti possono apprendere e sviluppare.

Per guidare con successo un'impresa non basta "tirare la riga" a fine anno come si faceva una volta. Il rischio è di correre tutto l'anno e poi alla fine accorgersi di non aver combinato nulla.

4.1.2. Perché imparare a leggere il bilancio?

Il bilancio di un'azienda descrive in forma sintetica il suo vero stato di salute; saperlo leggere ed interpretare permette di prendere decisioni ragionando su dati concreti.

Le operazioni che in questo testo stiamo trattando non si potrebbero neppure ipotizzare se prima non si parte dalla comprensione dei nostri numeri, da ciò che il bilancio ci racconta.

La normativa che regola la predisposizione del bilancio è però prevalentemente orientata al calcolo delle tasse da applicare e questa impostazione diventa inadeguata se si desidera sfruttare i dati del bilancio per scopi gestionali. Per questo motivo è necessario cambiare la sua rappresentazione.

Occorre impaginare i dati di bilancio utilizzando appositi modelli che ne rendono più facile e intuitiva la lettura. Le prime volte potrebbe risultare difficile da comprendere, ma con il metodo e gli strumenti giusti tutti possono imparare.

Leggere e interpretare il bilancio significa, innanzitutto:

- valutare la sostenibilità delle scelte aziendali;
- misurare i margini di guadagno;
- conoscere il linguaggio delle banche e risparmiare sui costi finanziari;
- valutare lo stato di salute delle aziende clienti;
- monitorare i risultati dei concorrenti.

Abituarsi a decidere con i numeri in mano significa fare un salto qualitativo nello studio e nello sviluppo dei progetti. Significa sviluppare strumenti di controllo e abituarsi a lavorare per obiettivi.

4.1.3. Da quali indici partire per interpretare l'andamento aziendale

Tutti almeno una volta avremo sentito citare l'EBITDA e l'EBIT.

Acronimi inglesi a parte, almeno MOL e risultato operativo lo abbiamo certamente sentito.

Ecco, forse è arrivato il momento di conoscere un po' meglio questi termini, anzi, di più, è arrivato il tempo di adottarli in azienda e sfruttarli per migliorare ancora di più la nostra attività e rispondere magari ad alcuni dubbi che parecchie volte ci si manifestano durante la quotidianità.

Scopriamo insieme il “fascino” della lettura dei bilanci, dei margini economici, degli indici aziendali, del perché si ritiene di avere un guadagno minimo o cosa significa valore aggiunto per la nostra impresa. Impariamo a farci domande per darci risposte utili. Perché questo è il momento di farlo. È il giusto tempo per leggere il proprio bilancio ed estrarne indici e valutazioni per fare meglio il nostro lavoro, il più difficile, ma anche il più bello: quello dell’imprenditore.

4.1.4. Il contenuto del Conto economico

Per capire dove poter intervenire per migliorare la redditività di un’impresa è opportuno partire dall’analisi dei risultati intermedi del Conto economico (CE). Da qui, poi, è possibile estrarre indici di analisi che aiutano a dare utili indicazioni sull’andamento aziendale e darci elementi di valutazione sui potenziali percorsi migliorativi dell’operatività.

Tra i maggiori indicatori che possiamo elaborare certamente Ebitda ed Ebit sono quelli che meglio rispondono alle esigenze di rilevazione del rendimento aziendale. Anche se i due sono indicatori di redditività tra i più noti, ricordiamo comunque che ve ne sono altri non meno importanti che si esprimono in risultati intermedi individuabili direttamente dalla lettura del CE, così come viene redatto per il deposito presso il Registro delle Imprese.

Per individuare i risultati intermedi che tratteremo è però necessario riesporre il CE nella forma che evidenzia il valore aggiunto (VA). Questo tipo di riclassificazione, a differenza di altre, ha il pregio di poter essere effettuata anche da analisti esterni all’impresa, sulla base dei bilanci pubblici. Lo scopo del testo è proprio quello di rendere autonomo l’imprenditore nell’azione di riclassificazione del Conto economico e di estrapolazione degli indicatori di redditività della propria azienda.

Soprattutto, il Conto economico ci evidenzia un fattore inaspettato, cioè che fatturare non significa necessariamente guadagnare. Perché, se è vero che se non si vende non si guadagna, è altrettanto vero che fatturare non significa guadagnare, in quanto, per ottenere un guadagno, l’utile d’esercizio, è necessario che i ricavi ottenuti dalle vendite (o prestazioni di servizi) siano superiori ai costi.

Per comprendere la situazione economica di un’impresa, i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza, è molto importante non andare direttamente allora all’ultima riga del CE.

Un grafico può essere efficace nel mettere in evidenza come le diverse tipologie di costi che sostiene un’impresa nel corso dell’esercizio “assorbono” i ricavi (una parte, a volte anche tutti), riducendo sempre più il margine, fino ad arrivare al risultato finale, l’utile (o la perdita) dell’esercizio.



4.2. Il punto di partenza per le analisi: il bilancio

Entriamo ora nel vivo dello strumento “principe” per l’analisi aziendale: il Bilancio.

La prima cosa da capire è la distinzione tra bilancio contabile e bilancio civilistico.

BILANCIO CONTABILE

È quello che l’imprenditore conosce e visiona nel corso dell’anno. Contiene i valori relativi a ricavi e costi aggiornati ad un determinato mese. In pratica, è la sintesi di tutte le fatture di acquisto e vendita registrate dalla contabilità in quel periodo. Alcune voci, però, (ammortamenti, magazzino, TFR, ecc.) sono assenti e andrebbero inserite manualmente. Tuttavia, in pochi lo fanno, e per questo il bilancio contabile durante l’anno risulta incompleto.

BILANCIO CIVILISTICO

È lo stesso bilancio, ma in formato sintetico, che viene depositato presso il Registro delle Imprese e da quel momento diventa un documento pubblico. In pratica, tutti possono consultare i bilanci depositati attraverso la banca dati gestita dalla Camera di Commercio.

Il deposito del bilancio è, però, un obbligo solo per le società di capitali (Srl, Spa, ecc.).

Il passaggio da bilancio contabile a bilancio civilistico prevede che:

- all'inizio si effettuano le operazioni di chiusura del bilancio contabile;
- in seguito, si effettua la conversione nel formato previsto dal Codice civile (da cui la definizione "civilistico").

Ogni azienda può adattare le voci del bilancio contabile alle esigenze della propria attività, un po' come un vestito su misura.

Al contrario, il bilancio civilistico ha uno schema analogo per tutte le imprese. Per questo motivo ci focalizzeremo proprio su quest'ultimo.

4.2.1. Come è composto il bilancio?

La redazione del bilancio è dettata da una fitta serie di regole in continuo cambiamento. Dal punto di vista gestionale l'elemento rilevante è rappresentato dai numeri.

Per capire come utilizzarli è importante conoscere i quattro documenti che compongono il bilancio.

- **STATO PATRIMONIALE:** è il prospetto di bilancio che fotografa la situazione patrimoniale dell'azienda a fine anno. Composto da due sezioni contrapposte, attivo e passivo, ha la funzione di registrare i beni posseduti dall'azienda (attivo) e le fonti di finanziamento (passivo).
- **CONTO ECONOMICO:** questo schema di bilancio raccoglie tutti i costi e i ricavi registrati dall'azienda nel corso dell'anno. Se lo Stato patrimoniale è la fotografia dell'azienda, il Conto economico somiglia invece ad un film che racconta quello che è successo dal 1° gennaio al 31 dicembre.
- **NOTA INTEGRATIVA:** è un documento descrittivo che pochi utilizzano. Ha la funzione di dettagliare alcune voci e spiegare i criteri di redazione di bilancio utilizzati.
- **RENDICONTO FINANZIARIO:** misura i flussi di cassa registrati nel corso dell'anno. A dispetto della sua importanza, è un prospetto ancora poco conosciuto. Solamente nel 2015 è diventato uno dei prospetti di bilancio previsti dal Codice civile.

4.3. I passaggi operativi per leggere il bilancio

4.3.1. La riclassificazione del Conto economico

Per meglio interpretare la lettura di bilancio occorre un lavoro di conversione, un processo che prende il nome di riclassificazione, composto da tre passaggi:

1. raggruppare le voci in poche categorie (classi);
2. disporle in maniera differente;
3. calcolare alcuni valori intermedi.

Cominciamo allora a raggruppare le varie voci del Conto economico:

- **RICAVI:** valori registrati tramite fatture di vendita.
- **COSTI DELLA PRODUZIONE:** costi relativi all'acquisto dei fattori produttivi direttamente impiegati per la realizzazione del prodotto, che nel bilancio sono indicati come acquisti di materie prime, lavorazioni esterne, ecc. Essendo proporzionali alle quantità prodotte rappresentano la componente più rilevante dei costi variabili.
- **COSTI GENERALI:** costi in qualche modo inerenti alla struttura dell'azienda. In questo gruppo si collocano le spese che sono stimabili già all'inizio dell'anno, sostanzialmente i costi fissi.
- **COSTI DEL PERSONALE:** salari e stipendi, oneri sociali e accantonamento TFR. Quest'ultima voce va conteggiata come costo ogni anno, anche se l'uscita di cassa vera e propria si verifica solo al momento della cessazione del rapporto.
- **AMMORTAMENTI:** è una voce riferita ai beni strumentali (macchinari, impianti, attrezzature, ecc.) e misura il deprezzamento annuo.
- **ONERI FINANZIARI:** costi per interessi relativi alle operazioni di finanziamento e credito bancario.
- **TASSE:** imposte e tasse finiscono in questa sezione.

Il risultato che si ottiene dopo le operazioni di riclassificazione è il seguente schema a sezioni contrapposte:

COSTI	RICAVI
Costi di produzione	Ricavi da vendite
Costi generali	
Costi del personale	
Ammortamenti	
Oneri finanziari	
Imposte e tasse	
Utile d'esercizio	

4.4. Gli indicatori economici da utilizzare

4.4.1. EBITDA

L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) è in genere considerato il risultato economico intermedio di maggiore rilevanza informativa. In italiano è il "vecchio" MOL, il margine operativo lordo. Rispetto al successivo EBIT (o risultato operativo, in sostanza l'A - B del CE) è apprezzato anche perché è una grandezza meno manovrabile dall'amministratore.

L'EBITDA è, infatti, ottenuto sottraendo dal VA il costo del lavoro. Non tiene pertanto conto di ammortamenti e accantonamenti, che costituiscono costi la cui quantificazione altamente soggettiva si presta a politiche di bilancio; quando le imprese subiscono una contrazione del fatturato, il "taglio" degli ammortamenti è la politica di bilancio più ricorrente.

Si precisa che il Valore Aggiunto (VA) si ottiene, invece, dalla somma algebrica di ricavi (o dal valore della produzione a seconda dei processi aziendali) e dei costi dei fattori acquistati all'esterno.

4.4.2. EBIT

In un bilancio redatto rispettando pienamente le norme di legge ed i principi contabili, l'EBIT è un risultato intermedio fondamentale perché consente di valutare la redditività del business dell'impresa. In pratica, è il risultato operativo (RO) ovvero il margine prodotto dal business prima di considerare oneri finanziari e imposte.

Tale risultato non risente, infatti, della struttura finanziaria dell'impresa, cioè delle modalità di finanziamento del business, in quanto non tiene conto degli oneri finanziari.

4.4.3. EBT

L'Ebt è il risultato ante imposte e tiene conto di tutti i costi dell'impresa con l'eccezione della gestione tributaria. Rispetto all'EBIT tale indice considera anche gli oneri finanziari.

4.4.4. RISULTATO NETTO

Il risultato netto è l'utile o la perdita d'esercizio. L'analisi dei risultati intermedi può consentire di spiegare le ragioni che hanno portato a tale risultato, sia in positivo, sia in negativo e, conseguentemente, capire quali decisioni assumere per migliorare in futuro il risultato dell'esercizio.

Spesso, tra i non addetti ai lavori, quando si legge un bilancio viene spontaneo andare a verificare immediatamente l'ultima riga del CE, quella appunto del risultato netto, ma così facendo, senza cioè analizzare i risultati intermedi (e la Nota integrativa), si rischia di giungere a conclusioni sbagliate.

4.5. Ebitda, il "re" dei risultati intermedi

L'EBITDA, lo abbiamo già capito, non può essere trovato in un bilancio tradizionale, perciò lo stesso va riclassificato, in modo particolare operando sul Conto economico.

Per calcolarlo, infatti, riclassifichiamo il Conto economico al fine di:

- raggruppare la lettura dei dati, in modo tale che risulterà più semplice la sua identificazione;
- costruire un'unica colonna disponendo i costi e i ricavi in tale modalità per facilitare i confronti;
- ottenere risultati intermedi che ci aiuteranno ad effettuare un'analisi migliore delle performance aziendali.

La riclassificazione del Conto economico permette di suddividere le aree della gestione in base alla loro pertinenza gestionale e lo schema più utilizzato per la riclassificazione e per il calcolo del Margine Operativo Lordo, ma anche dell'EBIT, è sicuramente quello a valore aggiunto. Ciò è dovuto al fatto che anche un investitore esterno all'azienda potrà utilizzarlo, in quanto non necessita di informazioni aggiuntive rispetto a quelle presenti nel bilancio.

4.6. Calcolo pratico degli indicatori economici

Riportiamo ora un'intera procedura di riclassificazione ed analisi dei dati contabili che, partendo dallo schema di bilancio civilistico (IV Direttiva CEE) di un'azienda prova, ci porta a valorizzare gli indicatori economici di cui abbiamo trattato, illustrando un risultato finale di valorizzazione aziendale.

Schema Valore Aggiunto

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	
	Valore della produzione
+/-	Variazione delle rimanenze
-	Costi esterni (materie prime, servizi, semilavorati ...)
=	Valore aggiunto
-	Costi per il personale
=	EBITDA
-	Costi non monetari (ammortamenti, svalutazioni ...)
=	EBIT
+/-	Proventi ed oneri finanziari
-	Oneri finanziari
=	Risultato ante imposte
-	Imposte
=	Utile d'esercizio

Schema BILANCIO IV Direttiva CEE (esempio)

Stato patrimoniale

	31/12/xx	31/12/xx
Stato patrimoniale		
Attivo		
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0
B) Immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali	1.600	4.166
II - Immobilizzazioni materiali	72.772	37.786
Totale immobilizzazioni (B)	74.372	41.952
C) Attivo circolante		
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	521.390	564.083
esigibili oltre l'esercizio successivo	508.767	508.767
Totale crediti	1.030.157	1.072.850
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	973	973
IV - Disponibilità liquide	356.792	224.426
Totale attivo circolante (C)	1.387.922	1.298.249
D) Ratei e risconti	7.730	6.375
Totale attivo	1.470.024	1.346.576
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	50.000	50.000
IV - Riserva legale	10.000	10.000
VI - Altre riserve	193.466	290.886
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	73.569	72.579
Totale patrimonio netto	327.035	423.465
B) Fondi per rischi e oneri	0	0
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	399.518	388.318
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	570.389	378.574
esigibili oltre l'esercizio successivo	25.000	7.666
Totale debiti	595.389	386.240
E) Ratei e risconti	148.082	148.553
Totale passivo	1.470.024	1.346.576

Conto economico

	31/12/xx	31/12/xx
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.777.879	1.636.796
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	767	800
altri	3.160	6.324
Totale altri ricavi e proventi	3.927	7.124
Totale valore della produzione	1.781.806	1.643.920
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	12.774	14.920
7) per servizi	704.398	531.263
8) per godimento di beni di terzi	124.866	154.252
9) per il personale		
a) salari e stipendi	548.307	530.547
b) oneri sociali	153.219	150.438
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	38.193	46.736
c) trattamento di fine rapporto	38.193	46.736
Totale costi per il personale	739.719	727.721
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	15.146	27.556
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	2.566	15.192
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	12.580	12.364
Totale ammortamenti e svalutazioni	15.146	27.556
14) oneri diversi di gestione	58.724	54.133
Totale costi della produzione	1.655.627	1.509.845
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	126.179	134.075
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	58	108
Totale proventi diversi dai precedenti	58	108
Totale altri proventi finanziari	58	108
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	18.178	21.040
Totale interessi e altri oneri finanziari	18.178	21.040
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(18.120)	(20.932)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	108.059	113.143
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	34.490	40.564
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	34.490	40.564
21) Utile (perdita) dell'esercizio	73.569	72.579

Schema INDICATORI di BILANCIO

Società ALFA Srl	Dati ESERCIZIO
Conto economico a Valore Aggiunto	euro
Valore della produzione	1.777.879
- Costi esterni (materie prime)	12.774
- Variazione rimanenze	0
- Variazione rimanenze	0
= Valore Aggiunto	1.765.105
- Costi esterni (servizi)	704.398
- Costi esterni (godimento beni terzi)	124.866
- Costo del personale	739.719
Totale costi operativi	1.568.983
= Margine Operativo Lordo MOL (EBITDA)	196.122
- Ammortamenti e accantonamenti	15.146
= Margine Operativo Netto (Ebit)	
ROL	180.976
ROC (reddito operativo gestione caratteristica)	
+ Proventi gestione diversi	3.927
- Oneri gestione accessoria	58.724
Margine ante gestione finanziaria e straordinaria	126.179
+ Proventi finanziari	58
- Oneri finanziari	18.178
= Reddito di competenza – Risultato Ordinario	108.059
+ Proventi straordinari	0
- Oneri straordinari	0
= Risultato Ante-imposte (EBT)	108.059
- Imposte dell'esercizio	34.490
= Risultato netto	73.569

Indicatori economici

EBITDA

(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) corrisponde al margine operativo lordo (M.O.L.) di una società ed è l'indicatore utilizzato nell'analisi fondamentale per la valutazione della redditività di un'azienda. È l'utile della gestione operativa prima di interessi, tasse, ammortamenti e accantonamenti. Per determinarlo occorre rielaborare il Conto economico civilistico nello schema a "Valore Aggiunto", che presuppone che gli elementi reddituali siano imputati per natura.

Formula per calcolare l'EBITDA

$$\text{Ebitda} = \text{valore produzione} - \text{costi materie prime} - \text{costi servizi} - \text{costi personale} - \text{costi funzionamento}$$

Tecnicamente si calcola con il seguente schema scalare:

Ricavi netti di vendita (prodotti finiti c/vendite)
-Perdite su crediti
-Abbuoni a clienti
= RICAVI NETTI DI VENDITA
+ Rimanenze finali prodotti finiti
+ Rimanenze finali prodotti in lavorazione
+ Costruzioni in economia
- Rimanenze iniziali prodotti finiti
- Rimanenze iniziali prodotti in lavorazione
= VALORE DELLA PRODUZIONE TIPICA
- Costo delle materie e sussidiarie
- Costo dei servizi
- Altri costi di gestione (provvigioni, spese pubblicità, spese amm.ve...)
= VALORE AGGIUNTO LORDO
- Costi per il personale (manodopera, salari, indennità lic.)
= MARGINE OPERATIVO LORDO o EBITDA

		202X	202Y	202Z
Margine operativo lordo (M.O.L. o Ebitda)		196.122	208.640	181.399
Media margine operativo lordo (M.O.L. o Ebitda)	195.387			
Moltiplicatore applicato (5)	5			
Avviamento	976.935			

EBIT

(Earnings Before Interest and Taxes) corrisponde al risultato operativo (R.O.) o al margine operativo netto (M.O.N.) di una società. È il risultato intermedio che a differenza dell'EBITDA tiene conto anche dell'effetto di ammortamenti e accantonamenti.

Tecnicamente si calcola in base al seguente modello:

= MARGINE OPERATIVO LORDO o EBITDA
- Ammortamenti
- Altri accantonamenti
= REDDITO OPERATIVO o EBIT o MON

		202X	202Y	202Z
Reddito operativo (Ebit)		180.976	181.084	170.111
Media reddito operativo (Ebit)	177.390			
Moltiplicatore applicato (5)	5			
Avviamento	886.950			

EBT

(Earnings Before Taxes). È il risultato ante imposte e corrisponde all'indicatore economico determinato come differenza tra i ricavi ed i costi aziendali, con l'eccezione delle imposte sul reddito (IRES e IRAP).

Esso può essere calcolato partendo dal Risultato ante oneri finanziari (EBIT) con la seguente formula:

$$EBT = EBIT - O_{fin} + PS - OS$$

dove:

- EBIT = Risultato ante oneri finanziari
- O_{fin} = Oneri finanziari
- PS = Proventi straordinari
- OS = Oneri straordinari

		202X	202Y	202Z
EBT - Risultato Ante Imposte		108.059	113.143	97.964
Media EBT	106.389			
Moltiplicatore applicato (5)	5			
Avviamento	531.945			

Valutazione

Descrizione	Saldo
Ebitda	976.935,00
Ebit	886.950,00
Ebt	531.945,00
VALORE MEDIO	798.610,00
Valutazione	798.600,00

5. Il ruolo primario dell'ufficio acquisti

5.1. La riconsiderazione dell'ufficio acquisti come indispensabile presidio strategico

Un'altra interessante mossa strategica è quella di rivedere l'immagine del nostro ufficio acquisti, una "Cenerentola" che può diventare regina.

Gli acquisti, questo è il segreto, sono un presidio strategico e da lì passa un fiume di dati che possono influenzare le decisioni più importanti per un imprenditore.

A ben pensarci, infatti, chi non subisce rallentamenti, limita i danni, non chiude per ritardi logistici o non ha carenze di materiali? Semplicemente chi ha l'abilità nel costruire e tenere un rapporto speciale e duraturo con i propri fornitori. Soprattutto, la buona gestione degli approvvigionamenti crea valore in cinque particolari aree connesse alla fornitura, aree che determinano altrettanti preziosi vantaggi competitivi, quali l'innovazione, la qualità, la sostenibilità, la velocità e la riduzione dei rischi.

Allora, quanto è importante questa Cenerentola per le nostre imprese?

Oggi l'ingrediente basilare del saper fare la buona impresa è proprio l'abilità nel costruire, tessere e mantenere i rapporti con i propri fornitori, perché è da queste relazioni particolari che arriveranno solidità, resistenza alle turbolenze, crescita e capacità di trasformarsi delle imprese. Quando però pensiamo ai fornitori, sembrano sempre mancarci le idee e spesso siamo poco disponibili per coloro che operano per l'ufficio acquisti, il centro di responsabilità deputato a gestirli. Ma se dobbiamo cambiare punto di vista e guardare la nostra impresa dalla fonte, da dove il lavoro comincia, è necessario ragionare con chi ogni giorno parla con i fornitori e che con loro tratta.

Nell'immaginario collettivo, non lontano dalla realtà, il ruolo primario dell'ufficio acquisti è solo quello di trattare i prezzi di acquisto delle materie prime e delle merci ovvero negoziare per limitare i costi: peggio, il più delle volte questo ufficio è anche considerato un ambiente triste, senza gloria né ruoli particolari, immobile e stagno, un luogo che opera con tempi lunghi e non particolarmente impegnato, mentre gli altri corrono. Qui ci si occupa solo di spuntare il prezzo migliore, qualche volta con la conseguente colpa di riempire il magazzino di scorte eccessive. È visto come un posto tranquillo per gente tranquilla, che ogni tanto viene trasformato in un fortino inespugnabile, fatto di percentuali, privilegi e regalie. Quasi sempre viene convocato d'urgenza, o solo ad inizio anno, con lo strillo di "Pagate poco! Pagateli tardi!".

Chi invece è sempre in trincea? Il commerciale, perché è lui che porta lavoro!

Anzi no, alla produzione, perché solo lì si lavora!

Entrambi hanno i loro giusti meriti. Ma anche gli acquisti sono un presidio strategico, perché da lì passano appunto i dati e le informazioni che possono influenzare le decisioni più importanti.

Le turbolenze di questi tempi chiedono alle figure dell'ufficio acquisti un urgente cambio di passo e di posizione: pandemie e guerre stanno convocando al "fronte" chi gestisce i fornitori.

Chi oggi si fa carico degli acquisti, infatti, non deve più compiere solo un'abituale attività negoziale, ma ha anche la grande responsabilità di un'attività conoscitiva, perché da lì si captano i segnali decisivi per l'impresa. Il prezzo dei cargo si muove? Le navi sono ferme? Meglio usare i treni? Il costo dell'alluminio sta scendendo, mentre sale quello dell'energia elettrica?

Da quella posizione si colgono le informazioni sul rallentamento delle imprese fornitrici, i ritardi della logistica, la crescita esorbitante di alcuni prezzi. E da quei segnali oggi dipendono le attività produttive e commerciali.

Le redini sui fornitori possono modificare il ritmo dell'impresa, rallentarlo, fermarlo, oppure accelerarlo: il sistema di approvvigionamento delle materie prime può spingere l'impresa, ucciderla, o persino farla cambiare.

Si tratta di profitto alla fonte, se così vogliamo definirlo, cioè trasformare il business mettendo al centro i fornitori e promettendo di essere utili all'intero sistema delle filiere di approvvigionamento in cui le imprese sono inserite.

Come già precedentemente ricordato, la buona gestione degli approvvigionamenti può creare valore aggiunto in specifiche aree connesse alla fornitura, creando vantaggi competitivi nell'innovazione, nella qualità, nella sostenibilità, nella velocità e nella riduzione dei rischi.

La Germania, negli ultimi vent'anni, è stata il Paese meglio in grado di costruire intorno a sé una specialissima rete di fornitura, facendolo, ad esempio, nel settore dell'automobile, guardando ad Ovest e saldandosi al nostro Paese per costruire un rapporto strettissimo con fornitori di pezzi di ricambio e componentistica di qualità molto elevata e in parallelo costruendo ad Est, essenzialmente in Polonia, una relazione altrettanto speciale di forniture a prezzi più convenienti dei nostri per componenti meno nodali. Un'azione, quella tedesca, non solo sul piano geopolitico, ma soprattutto rasoterra, fatta di solide relazioni tra le piccole, medie e grandi imprese dell'indotto.

Questo rimane un esempio per chi vuole imparare a fare del governo dei fornitori un'arma potentissima per la propria impresa.

6. Conoscere la finanza per far crescere il business

6.1. La fatica della formazione finanziaria

La finanza deve salire in cattedra, deve farsi conoscere.

È necessario formarsi sulla finanza, anche se questo può apparire come un compito non semplice. Perché costa fatica formarsi e capire, ma è altrettanto fondamentale nel nuovo mercato delle crisi cicliche.

La formazione finanziaria, o meglio la conoscenza finanziaria, è un'opportunità che fa il paio con la solidità patrimoniale: e se si ha questa, l'imprenditore può ragionare con tranquillità e con consapevolezza su come gestire le proprie risorse e garantire lo sviluppo dell'impresa.

C'è però molto da fare: con un certo rigore, armandosi di pazienza e senza rinunciare a quel coraggio che fa la differenza, che è poi il coraggio con il quale gli imprenditori affrontano i rischi ogni giorno, è necessario studiare e sacrificarsi per il miglioramento continuo di tutti e di tutto. E per acquisire una corretta educazione finanziaria bisogna insistere e, soprattutto, avere la voglia di formarsi e di capire le cose.

Perché il vero problema che sta al di sotto della poca consapevolezza finanziaria dei nostri imprenditori è proprio questo: avere la voglia di formarsi!

La questione storica di non possedere le competenze minime necessarie per prendere decisioni finanziarie responsabili e consone alla propria realtà è tipico del sistema delle piccole imprese ed è soprattutto per loro che è opportuno portare l'educazione finanziaria fin da subito nelle scuole e farne diventare un obiettivo strategico anche per le associazioni imprenditoriali a favore dei loro associati.

Scuole ed associazioni incubatori di una cultura finanziaria a vantaggio di imprese e società, luoghi dove effettivamente far fiorire la risposta ai bisogni di questa parte fondamentale del nostro sistema sociale. È qui che se ne sente il maggior bisogno.

L'appello va però rivolto anche ai giovani imprenditori, perché non bisogna solo essere bravi a gestire l'azienda, ma avere anche piena consapevolezza nel gestire il patrimonio complessivo della famiglia imprenditoriale. Ci sono tanti giovani imprenditori che hanno avuto la fortuna di ereditare patrimoni che i genitori sono riusciti a costruire in periodi nei quali, probabilmente, era diverso fare business rispetto ad oggi, forse magari anche in maniera più semplice: questo non significa che ora non lo si possa più fare, ma che per farlo è necessario studiare di più, impegnarsi maggiormente e acquisire quei concetti base del mondo della finanza che ormai sono fondamentali sia in ambito nazionale che internazionale.

Anche la forte presenza di liquidità sui conti correnti bancari degli italiani, depositi record a livello europeo e mondiale, rappresentano la conferma di una scarsa cultura finanziaria, magari anche inconscia e purtroppo spesso giustificata dai timori della cronica incapacità nostrana dimostrata dal sistema politico: resta però il fatto che la troppa liquidità è pur sempre un elemento di estrema negatività nei processi di crescita del sistema economico.

Cosa si consiglia di fare? Partiamo dal fatto che ormai le crisi economico-finanziarie avvengono ciclicamente, solitamente ogni due anni, e che non sempre si accetta il fatto che la crisi possa portare con sé grandi opportunità.

Ecco allora cosa fare: non bisogna brancolare nel buio, ma prepararsi per sfruttare queste occasioni con le quali cambiare il nostro modello di business o implementare altri aspetti dell'azienda.

Altra cosa è l'opportunità, che fa il paio con solidità patrimoniale: se si ha questa, l'imprenditore può ragionare con tranquillità e con consapevolezza su come gestire le proprie risorse.

L'errore più grave, poi, è quello di possedere la liquidità in modo inconsapevole: "ce l'ho, ma non me ne interessa". Ed è così che si perdono le grandi opportunità di investimento.

La massa di liquidità deve allora trasformarsi in qualcosa di operativo.

In sostanza, si tratta di un patrimonio dormiente al quale dedicare un po' di tempo, pianificando gli obiettivi aziendali e familiari e così facendo ne beneficerebbe il patrimonio dell'imprenditore, ma anche tutto il sistema economico generale.

Bisogna liberarsi di quelle paure che sono a volte inutili, in quanto un investimento non deve creare ansia, ma essere vissuto come qualcosa di bello e di positivo e lo si deve fare perché è fondamentale farlo.

Se poi una parte di quella liquidità venisse investita anche nelle piccole e medie imprese, ancora meglio: sarebbe un aiuto fantastico all'economia del territorio.

Da dove si deve partire?

Non ci sono ricette universali, ma ci sono due passi fondamentali da compiere.

Il primo è farsi affiancare da un consulente, possibilmente indipendente, che possa dare all'imprenditore soluzioni operative ed una spiegazione dettagliata del progetto di investimento: non ci si deve ridurre alla gestione della tesoreria dell'azienda o a quella del patrimonio personale dell'imprenditore, ma guardare in tondo per ottimizzare la propria situazione debitoria, fiscale, di passaggio generazionale.

Secondo passo, ottenere una maggiore padronanza di quelle che sono le scelte operative, sia in fatto di investimenti sui mercati finanziari, sia dal punto di vista aziendale.

Per attivarsi in tal senso, prima di tutto bisogna partire dal censimento del patrimonio e dall'analisi dei rischi lavorativi e familiari. È per questo che l'imprenditore deve trasformarsi da risparmiatore ad investitore consapevole.

Tra i due c'è una differenza netta, per cui il risparmiatore è portato a chiedersi dove vanno i mercati, passando da una banca all'altra e cercando sempre di inseguire lo strumento giusto, mentre per l'investitore l'obiettivo è una questione di pianificazione e di maggiore attenzione ai propri risparmi personali ed aziendali, perché i due non possono essere tenuti separati totalmente.

Inoltre, le soluzioni di investimento possono essere diverse e non si deve escludere il mercato azionario, che non sempre è così più rischioso rispetto a quello obbligazionario, soprattutto in una fase come quella in corso, dove l'inflazione è a livelli alti, erodendo fortemente la liquidità.

Per questo è fondamentale la cultura finanziaria, che permette di analizzare le proposte e le offerte, aiutandoci a non sbagliare nelle decisioni: e se non siamo in grado di farlo noi direttamente, facciamo intervenire per nostro conto i tanti e validi professionisti che il mercato ci offre. Perché solo se c'è l'analisi della struttura del patrimonio è possibile scegliere il contenuto migliore per la propria azienda e per la propria famiglia.

Nella selezione è anche possibile guardare ai cosiddetti ESG, cioè i *fondi Environmental, Social and Governance*, che influenzano non solo le imprese quotate, ma anche le PMI, perché se queste rispetteranno certi parametri, potranno persino far godere di benefici fiscali. Accanto a questi, molti giovani imprenditori, o i figli degli stessi imprenditori, si stanno interessando sempre più ad investimenti che trattano anche l'innovazione tecnica nei suoi ambiti più diversi, che va dalla cybersecurity allo spazio, dalla sostenibilità alla qualità di vita. Insieme a tutto questo, va anche ricordato che il rispetto dei parametri "etici" aiuta le piccole e medie imprese ad ottenere rating definiti dagli istituti di credito con criteri di giudizio non solo dal punto di vista bilancistico, ma anche creditizio.

Quindi, merita attenzione valutare nel profondo il costo-opportunità per entrare nei parametri ESG, investimenti che prendono in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance e sui quali c'è sempre più maggiore interesse da parte delle aziende e degli investitori.

Le opportunità migliori in tema di finanza, quelle che in pratica fanno diventare le persone benestanti, nascono dagli investimenti diversificati di lungo periodo che si basano su strategie diverse, strategie che da un lato possono tutelare il patrimonio durante le oscillazioni dei mercati e dall'altro portare profitti importanti.

Il problema del trading è che l'investitore, spesso, cerca un guadagno nel breve periodo e dimentica in fretta la perdita subita: questo è un errore gestionale e psicologico.

Dunque, investire non significa fare trading, ma portare il proprio patrimonio su scelte di investimento conformi ai propri progetti e questo lo si può fare passando dalla natura di risparmiatore a quella di investitore consapevole, cioè ad un soggetto in grado di valutare le diverse tipologie di investimento e che ha acquisito la capacità psicologica di supportare i movimenti negativi del mercato.

Per fare questo serve allora consapevolezza, coraggio e pazienza.

La consapevolezza è proprio quella cosa che definiamo conoscenza del rischio e dell'opportunità, mentre il coraggio diviene fondamentale perché dobbiamo smetterla di considerare patrimonio ed investimento come qualcosa di pesante ed impegnativo.

Poi c'è la pazienza, perché i mercati danno molte occasioni e, quindi, bisogna essere pronti per pianificare in anticipo ed in modo corretto quelle azioni che cambieranno la nostra situazione.

Infine, avere un po' voglia di entrare nei meccanismi della finanza, senza il bisogno, però, di diventare analisti finanziari.

6.2. Quali opportunità di finanza alternativa?

Gli investimenti alternativi con i contratti di cointeressenza.

La cointeressenza: sistema alternativo di investimento per i risparmiatori - sistema complementare di accesso al credito per le imprese.

Finalmente una forma diversa di finanza, alternativa e complementare, per chi vuole investire, ed un'opportunità di ottenimento fondi e finanziamenti per le imprese che va oltre l'ordinario sistema del credito bancario.

6.2.1. Cointeressenza

Si possono individuare due tipologie di cointeressenza, che la dottrina ha classificato come "impropria" e "propria". La cointeressenza impropria è quel contratto che attribuisce al cointeressato, a fronte di un apporto, la partecipazione agli utili di un'impresa, ma non la partecipazione alle perdite.

La cointeressenza propria, invece, è quel contratto che attribuisce al cointeressato la partecipazione sia agli utili, sia alle perdite dell'impresa dell'associante, ma senza il corrispettivo di un determinato apporto.

La distinzione tra cointeressenza "impropria" e "propria" emerge anche sotto il profilo della funzione negoziale: la dottrina ascrive alla prima funzione prevalente di finanziamento dell'impresa, data la presenza, come nell'associazione in partecipazione, di un apporto, mentre alla seconda viene attribuita una funzione assicurativa, diciamo anche "parassicurativa", volta a facilitare il collegamento tra imprese (si fa l'esempio di più imprenditori che reciprocamente si garantiscono, senza alcun apporto, nei confronti delle perdite che uno di essi possa avere in misura superiore agli altri).

Fiscalmente va precisata l'ineducibilità dal reddito d'impresa degli associanti delle remunerazioni derivanti dai contratti di associazione in partecipazione e di cointeressenza ai soli utili (cd. "impropria"), salvo che l'apporto consista in prestazione d'opera o servizi.

L'esclusione dall'ineducibilità (quindi la deducibilità) dei proventi derivanti da cointeressenza propria, invece, si ricava al contrario dalla lettura della norma, dove viene esplicitamente previsto un "apporto", assente appunto in tale contratto.

Ciò premesso, possiamo ritenere che gli utili dei contratti in questione costituiscono reddito di capitale (o di lavoro autonomo se l'apporto è costituito esclusivamente da lavoro) per tutti quei soggetti che non producono reddito d'impresa, in modo particolare le persone fisiche non imprenditori (o, se imprenditori, limitatamente ai beni non appartenenti all'impresa).

Quando costituiscono redditi da capitale, gli utili derivanti da associazione in partecipazione e da cointeressenza impropria verranno imputati per cassa (art. 47 del TUIR). Qualora sia l'associante che l'associato/cointeressato (in caso di cointeressenza impropria) esercitino un'impresa commerciale e siano soggetti Ires, gli utili (in tal caso qualificati come reddito d'impresa e non di capitale) non concorrono a formare il reddito imponibile per il 95% del loro ammontare, restando dunque imponibile soltanto il 5%.

Anche per questi soggetti l'imputazione avviene per cassa, dal momento che nell'ambito del reddito d'impresa gli utili derivanti da questi contratti seguono il regime dei dividendi. A riguardo si fa riferimento alla situazione dell'associante, per il quale non sono deducibili le remunerazioni dovute relativamente ai contratti di associazione in partecipazione e per quelli per cui sia previsto un apporto diverso da quello di opere e servizi.

Gli utili derivanti da cointeressenza propria costituiscono reddito di capitale per tutti i soggetti che non esercitano un'attività commerciale, concorrendo altrimenti alla determinazione del reddito d'impresa.

In altri termini, questa disposizione, nella sua generica formulazione, non sembrerebbe distinguere - almeno per l'associato imprenditore individuale - tra cointeressenze con o senza apporto e parrebbe ricondurre entrambe le fattispecie al regime di (de)tassazione delle remunerazioni come dividendi. Se poi si considera la natura giuridica del contratto di cointeressenza più comune, appare difficile negare ad esso una natura partecipativa analoga a quella che connota, in generale, i contratti di associazione in partecipazione.

Per superare ogni dubbio sul regime di tassazione delle remunerazioni ecco però giungere in aiuto il riconoscimento dell'adozione della tassazione separata su tali redditi, rappresentando quindi un giustificato motivo per interpretarli esattamente come redditi di capitale.

Infatti, sono soggetti a tassazione separata i redditi compresi nelle somme attribuite alla scadenza dei contratti quando non sono soggetti a ritenuta alla fonte a titolo d'imposta o a imposta sostitutiva e se il periodo di durata del contratto è superiore a 5 anni.

Quindi, se il cointeressato è una persona fisica non imprenditore (o, se imprenditore, limitatamente ai beni non appartenenti all'impresa) è possibile concludere che gli utili dei contratti con periodo di durata superiore a 5 anni costituiscono reddito di capitale, soggetti a ritenuta alla fonte a titolo di imposta del 26%.

Tale ricavo viene sottoposto a tassazione solo nel momento in cui è conferito al cointeressato, seguendo il criterio di cassa, mentre per l'azienda erogante si tratta di un costo totalmente deducibile con il criterio di competenza.

Esempio

- Imponibile fiscale Srl euro 100.000,00.
- Cointeressenza propria (partecipazione agli utili 50%).
- Costo deducibile per competenza su Srl (euro 50.000,00).
- Nuovo imponibile fiscale Srl euro 50.000,00.
- Ires 24% = euro 12.000,00 di imposte.
- Reddito da capitale su cointeressato (criterio di cassa) euro 50.000,00.
- Ritenuta alla fonte a titolo di imposta del 26% su euro 50.000,00. Imposta euro 13.000,00.
- Totale imposte versate tra Srl e cointeressenza euro 25.000,00 al posto di euro 27.900,00 a titolo di Srl + euro 18.746,00 (reddito da capitale su persona fisica) per un totale di euro 46.646,00.
- Risparmio fiscale ottenuto euro 21.646,00.

Se il cointeressato fosse una società a responsabilità limitata si registrerebbe una tassazione Ires del 24% su base imponibile del 5% (esenzione del 95%). Quindi, su reddito da capitale di euro 50.000,00, l'imponibile fiscale ammonterebbe ad euro 2.500,00 e la relativa tassazione sarebbe pari ad euro 600,00.

In percentuale stiamo parlando di una tassazione complessiva dell'1,2%.

7. Scoprire il “Cino” ed il valore della innovazione diffusa

7.1. Nuove figure professionali: il Cino come migliore amico per l'innovazione

A questo punto dobbiamo ritenere necessario un processo di mantenimento e di evoluzione delle innovazioni apportate in azienda. Servono perciò soluzioni e strumenti, oltre che competenze specifiche, affinché si evolva la cultura dell'innovazione di cui abbiamo finora trattato.

Una possibile soluzione è l'applicazione di tecniche di innovazione diffusa ed una delle figure professionali che meriterebbe un'attenzione particolare per essere di supporto a tale iniziativa, soprattutto per le piccole e medie imprese, è quella del Chief Innovation Officer, in pratica il “Cino”.

Il Chief Innovation Officer probabilmente diventerà una figura strutturale nelle PMI, soprattutto per quelle che hanno intenzione di “diventare grandi”.

Ma chi è e che cosa è il Cino?

Il Chief Innovation Officer è colui che professionalmente offre strumenti, competenze, crea eventi di formazione e tanto altro ancora affinché si evolva la cultura dell'innovazione. È colui che permetterà la continuazione del percorso di cambiamento in azienda.

Di che cosa si occupa il Cino?

È la figura con la più elevata responsabilità aziendale ad avere un mandato sui temi dell'innovazione.

Un tempo questa attività era in mano al direttore ricerca e sviluppo, ma il Cino è tutt'altra cosa: è una professionalità che se viene però confusa con l'aspettativa che sia la fonte dell'innovazione, si rischia di compiere un danno molto grande, perché le altre componenti aziendali rischierebbero di sentirsi liberate dal problema innovativo, mentre, invece, soprattutto nelle PMI, la funzione della ricerca di innovazione deve essere diffusa su tutte le componenti. Il Cino è proprio la persona che offre gli strumenti e le competenze per permettere l'evoluzione della cultura dell'innovazione, che è tutt'altra cosa.

Se una volta l'imprenditore “chiudeva” i ricercatori in una stanza e chiedeva loro di uscire solo quando avessero trovato un'idea innovativa, il Cino promuove ora, invece, l'innovazione diffusa e continua.

Egli non deve però restare solo, altrimenti viene visto come “l'inventore” che non fa accrescere nulla, per il motivo che l'innovazione che arriva dal singolo rischia di essere percepita come un'imposizione, oltre che un cambiamento di abitudini consolidate. Le conseguenze le possiamo sintetizzare nella classica frase “abbiamo sempre fatto così”, con il rischio che anche l'idea più brillante venga difficilmente accettata, probabilmente cestinata, se non boicottata anche involontariamente. Un po' come per le rivoluzioni: se arrivano dal singolo rischiano di fallire, se invece giungono dal basso hanno più speranze di arrivare a buon fine.

Ribadiamo allora con forza che il Cino non è l'innovatore, ma una sorta di consulente interno, un supporto, il miglior amico di chi vuole portare avanti l'innovazione. E questa figura professionale esterna si sta sempre più diffondendo nelle PMI, perché quando l'impresa cresce, l'imprenditore che spesso all'inizio incarna, senza magari saperlo, la figura stessa del Cino, viene poi preso da altre attività collaterali e, quindi, rischia di non avere il tempo sufficiente per occuparsi della “visione”.

L'eventuale inserimento di un Cino, che nella maggior parte dei casi sarebbe una novità assoluta, porta anche a considerare altri errori che si dovrebbero evitare, tra cui il primo è quello di ritenere l'innovazione soltanto tecnologica, pensiero addirittura pericoloso. Un semplice esempio di altro tipo di “innovazione” è quello dell'insalata già pronta all'uso, lavata e spezzettata nei sacchetti di plastica, che si vende nei supermercati, dove in sé non ha portato un'innovazione tecnologica di alcun tipo, ma, qualche anno fa, qualcuno ha trovato una soluzione che andava incontro alla necessità di una società con sempre meno tempo a disposizione e che cercava prodotti sani e pronti all'uso. Ed ecco che questo comparto della verdura, con questa idea, ha visto esplodere i margini di guadagno in un settore dove storicamente i margini sono minimi.

L'innovazione, insomma, ha sfumature infinite: tocca il marketing, la lettura del mercato e tanto altro.

Proprio per queste ragioni il Cino non può essere un dirigente di secondo piano e senza budget, inserito in azienda solo per una questione di immagine, ma al contrario deve essere collocato a pieno titolo dall'imprenditore nel contesto aziendale, ben identificando il suo specifico ruolo, le competenze e la funzione dirigenziale che assume nell'organico.

Dal canto suo, il Cino deve imporre la propria figura professionale con autorevolezza “responsabile”, con cura e con la giusta attenzione al contesto storico e sociale di cui fa parte l’impresa e con il dovuto rispetto alla cultura delle sue persone, assumendo il ruolo con carisma, impatto ed adeguata determinazione. La combinazione di questi atteggiamenti serve a tutti per crescere ed innovare.

8. Le strategie social

8.1. Diventare *social media manager* della propria azienda

Dopo aver affrontato gli elementi di strategia d'impresa, resta ora da considerare quella forse più particolare: la comunicazione.

Si dice che oggi la migliore comunicazione avviene tramite gli strumenti dei social network, anche perché è indubbio che spesso è il *social* ad alimentare il business, più che altre soluzioni. E tra i social lo strumento più adatto per le aziende, ma che va saputo usare e soprattutto usato bene, è LinkedIn.

LinkedIn, uno sconosciuto verrebbe da dire, considerate le difficoltà di approccio a questo social network da parte delle piccole imprese, è il mezzo comunicativo più importante e strategico per allargare il business e le prospettive della propria azienda: uno strumento che ha sulla carta meno appeal di Facebook o di Instagram, ma che al contrario è molto più utile agli obiettivi di un'impresa.

Vale la pena provarlo e per chi c'è già saperlo utilizzare al meglio, anche perché su LinkedIn sono già presenti i nostri clienti, oppure i potenziali nuovi clienti, oltre a curriculum, posizioni lavorative e ruoli che le persone ricoprono all'interno delle organizzazioni: è veramente uno strumento unico da questo punto di vista.

In LinkedIn si parla di lavoro e di business ed è per questo che le imprese devono esserci, in quanto è uno strumento unico e globale, certamente più serio di altri social network, dove spesso si parla di gioco ed intrattenimento.

Certo, è uno strumento più complesso di altre piattaforme, ma molto più adatto alla vita quotidiana delle aziende, che possono raccontare quello che fanno, illustrare i loro prodotti, il lavoro ed anche i propri sogni ed ambizioni ad un pubblico attento, il quale può trasformarsi in cliente, collaboratore o portatore di interessi.

Su LinkedIn le aziende devono raccontare il lavoro di tutti i giorni, pubblicare foto, parlare di ciò che fanno tenendo presente che non è importante tanto la bellezza di ciò che si racconta, quanto la capacità di lavorare mettendo in evidenza le proprie competenze.

Ogni azienda deve oggi essere anche editrice digitale di sé stessa e l'imprenditore, o un suo collaboratore, diventare *social media manager*, perché solo in questo modo l'azienda può crescere, interagendo con il pubblico e sapendo usare al meglio gli strumenti digitali.

Si tratta di un'operazione in cui non ci si può improvvisare, in quanto occorre formazione, e quella standard non è sufficiente: serve una formazione specifica, specialistica e sistematica che coinvolga anche i collaboratori, i quali devono partecipare a questo sforzo comunicativo dell'azienda e, soprattutto, tutti devono provarci senza avere paura, dedicando il tempo giusto a sviluppare i talenti ed aggiustando il tiro quando c'è bisogno.

Perciò, tutti gli attori aziendali devono essere coinvolti nel progetto di comunicazione aziendale come promoter e devono saper interagire con il pubblico: tutti devono essere *social manager*, altrimenti l'effetto LinkedIn non decolla.

8.2. Decalogo per avere successo su LinkedIn

Prima di tutto è necessario porsi le seguenti domande e dare adeguate risposte.

1. Che cosa mi aspetto da LinkedIn? Perché mi sono iscritto? È importante avere le idee ben chiare sul perché aderire a LinkedIn e per svariati motivi, compreso quello di evitare di creare false aspettative. LinkedIn, come tutti i social media, è uno strumento e come tale va utilizzato nel modo corretto, ponendosi degli obiettivi a medio e lungo termine. Da solo non produce risultati. Dando per scontato la competenza, LinkedIn ha bisogno della nostra pazienza e, soprattutto, della nostra costanza per poterci restituire i frutti desiderati.
2. Qual è il nostro "pubblico" di riferimento? Che caratteristiche ha? Definire il proprio interlocutore tipo è fondamentale per parecchi motivi, così come per scrivere un profilo corretto è indispensabile decidere il linguaggio ed il tono da usare nella sua compilazione, perché il come descrivere sé stessi è tanto più importante che non il contenuto stesso del messaggio.

3. Che cosa noi possiamo fare per il nostro pubblico? Quali tra le nostre competenze sono più utili? A questa domanda la scelta spetta ad ognuno di noi, anche perché le caratteristiche sono diverse da azienda ad azienda.

Indipendentemente dalle singole caratteristiche è però opportuno seguire in tutti i casi i seguenti consigli:

- scrivere di lavoro in modo orientato al business;
- avere molto chiaro l'obiettivo da raggiungere;
- utilizzare costantemente LinkedIn anche più volte al giorno (pochi minuti ben fatti, piuttosto che un'ora ogni tanto);
- fare un corso di formazione distinguendo tra preparazione base, media e avanzato-esperto;
- fare un'autoanalisi sulla propria propensione e capacità di utilizzare il digitale;
- avere adeguati strumenti digitali di ultima generazione e prendere dimestichezza con gli strumenti di videochat;
- usare la pubblicità su LinkedIn (advertising);
- considerare sempre che le persone non sono numeri e tanti messaggi tutti uguali non è detto che funzionino;
- puntare alla creazione di una relazione partendo dal digitale per poi approfondire nell'analogico con l'incontro fisico;
- ricordarsi che una persona che ha appena accettato una connessione è un legame molto debole e bisogna essere particolarmente attenti prima di considerarsi grandi amici ed essere troppo informali o confidenziali;
- non credere a tutto quello che la gente scrive su LinkedIn;
- fare in modo che il proprio profilo sia rilevante per il potenziale cliente, il quale deve vedere un vantaggio nel creare una relazione con noi e volerci incontrare.

9. La strategia più importante: “*servi se servi*”

9.1. Servi se servi

Servi se servi diventa per noi imprenditori una sorta di nuovo motto per fare impresa. È il significato del nostro agire in ambito imprenditoriale e sociale, una rielaborazione, se vogliamo, del famoso motto benedettino “*Ora et labora*”, rivisto però nella sua vera definizione, che storicamente era ed è “*Ora et labora et lege*”, meglio ancora “*Ora et labora et lege et noli contristari in laetitia pacis*”, cioè *Prega e lavora e studia e nella gioia della pace non farti prendere dalla sfiducia*.

La regola benedettina, sempre attuale, dove però il termine più importante è incredibilmente marcato su di un piccolo dettaglio, sulla congiunzione “et”.

È questa congiunzione che cambia letteralmente il significato del nostro modo di operare, del far “abitare” le domande di senso: dare cioè direzione e significato a ciò che facciamo e dove il contenuto della risposta dipende dal tenore della domanda.

Ad esempio, perché la gente dovrebbe lavorare? Questa è una domanda di “tenore”.

La gente non ha paura della fatica: è il tenore della fatica che è importante, quindi la vera riflessione è perché qualcuno, ad esempio, deve venire da noi a lavorare.

Noi ci siamo evoluti? Siamo certi di non essere noi il problema della nostra stessa azienda?

Ci poniamo domande di questo tenore? O abbiamo paura di porgercele?

Per capire ed accettare tutto questo è necessario comprenderci e studiarci, nutrirci di parole belle e vere, perché noi diventiamo le parole che ascoltiamo e che diciamo.

È così che faremo un’economia diversa, andando oltre il peccato originale dell’economia, che è la divisione tra economia profit e non profit.

O meglio, *profit “et” non profit*, sottolineando persino il giusto termine “non” profit e non un “no” profit. Una differenza non di poco conto, che cambia totalmente il pensiero, un pensiero “pensante”, non solo un pensiero “calcolante”.

È un pensiero dove il lavoro ha una dimensione fortemente spirituale, dove lavorare è un rendere grazie alla vita, un lavoro che dà senso alla vita stessa, un’opera (un *Opus*), dove con il lavoro modifico me stesso e miglio il mondo, dove realizzo un’opera per facilitare la vita di tutti.

Ma come realizzare l’Opus? Con la vita attiva, conoscendo e gestendo sé stessi (limiti e qualità) e la vita contemplativa, acquisendo uno sguardo nuovo su sé stessi, gli altri e la realtà.

Ecco che si torna al pilastro del servizio per sé stessi e per gli altri, dove tenere alto il valore della domanda.

Un lavoro, il nostro, che deve essere quindi sempre sostenibile, dall’inizio alla fine, per riscoprire la bellezza stessa del lavoro, tra cui anche il fatto di creare ricchezza pura.

Come allora impostare un Opus di bellezza e ricchezza pura?

In relazione a ciò, pensiamo al valore del lavoro ispirato ai concetti della filosofia, alle scuole di pensiero della filosofia, cercando di capire cosa dipende da noi e cosa non dipende, quindi imparare a vivere facendo il bene che c’è possibile fare ed evitare i mali che possiamo evitare. Il resto è indifferente, da accettare in tutto e per tutto, senza fare differenze, perché il resto non dipende da noi.

È poi altrettanto necessario imparare a dialogare con gli altri, prestando attenzione non solo a ciò di cui si parla, ma anche a colui che parla. È il concetto del contenuto e della relazione. È proprio in questa relazione che ci si mette in gioco con tutto sé stessi, per conoscerci appieno e porre attenzione, capendo che se si vuole veramente bene alle proprie persone e alla propria azienda serve trasparenza, fiducia, responsabilità, contribuendo alla costruzione della felicità.

Perché poi, i problemi negli ambienti di lavoro sono sempre quelle relazionali, non quelli professionali. Ad esempio, noi siamo in grado di valorizzare quella nostra determinata persona? Proviamo a rifletterci e diamoci una risposta sensata: stiamo considerando quella persona, la stiamo valorizzando con i giusti canoni e senza pregiudizio?

Facciamoci domande di tenore per darci e per dare risposte di contenuto, abitate di senso!

Poi c’è il concetto di “imparare a morire!”.

Sembra una rappresentazione piuttosto cupa da menzionare, ma a ben pensarci è nella regola di San Benedetto (540 d.c.) capitolo 4,47: “*La morte averla ogni giorno in sospetto dinanzi agli occhi*”.

Ma anche il famoso Steve Jobs nel 2005 affermò: *“Se oggi fosse l’ultimo giorno della mia vita, vorrei fare quello che sto per fare oggi?”*.

Il senso è: siamo disposti a perdere, cioè a far morire qualcosa del nostro fare quotidiano e cosa siamo disposti a mantenere?

Pensiamo alla Kodak, la famosa azienda produttrice di rullini fotografici, un’impresa conosciuta a livello mondiale che non ha voluto innovarsi dal rullino fotografico al digitale, oppure alla Blockbuster che non ha accettato Netflix. Kodak e Blockbuster non sono state disposte a “morire”.

Imparare a morire per cambiare e mantenersi in vita. Perché qualcosa, in un certo momento, deve essere lasciato andare.

Dobbiamo allora decidere se è il passato che sta condizionando il futuro, oppure viceversa.

“Qui si è sempre fatto così”: il tipico esempio di non imparare a morire.

Dobbiamo lasciare andare, imparare a lasciare andare, così come si dovrebbe fare con i figli.

Infine, l’ultimo elemento del nostro Opus: il saper leggere. Leggere tra le righe della vita, tra le righe delle persone, cercando di capirle per capire sé stessi.

È necessario portare le persone ad orientare la propria missione: fare un lavoro di cui si comprende lo scopo, far accettare alle nostre persone l’idea che stanno partecipando alla costruzione di una “cattedrale” e che il loro lavoro ha uno scopo elevato, dove *“tu non posi pietre, costruisci una cattedrale”*.

È così che il lavoro diventa accettabile, è così che il lunedì non è più il giorno “nero” della settimana.

Ma per ottenere un lavoro interessante, attrattivo ed efficiente serve costruire una comunità dove il lavoro valido, per ottenerlo, necessita anche di regole specifiche, di strumenti di misurazione e dove la regola non è prettamente uno strumento, ma il senso.

La regola è organizzazione, ma un’organizzazione basata su libertà e diritto alla relazione, alla condivisione, al coraggio di poter dire le cose che ci si sente dentro.

È una situazione basata su quattro elementi di libertà, così identificati: *da, di, per, con*.

Una libertà condivisa, altrimenti non avrebbe senso. E per creare una comunità efficiente è necessario agire, far crescere le persone, creare le migliori condizioni affinché l’altro dia il meglio di sé. Occorrendo, avere anche il coraggio di dire “no”.

Per far questo serve anche umiltà, tanta umiltà. Ed è con questa umiltà che noi, come imprenditori, ci poniamo poi la domanda ad alto tenore: *“Dobbiamo essere abili a dare risposte o a rispondere con alibi?”*.

Questa è una nostra grande responsabilità, così come lo è quella dell’obbedire, dove l’obbedienza aiuta a passare il limite aprendoci all’orizzonte.

“Obbedire” a qualcuno permette di acquisire conoscenza *“obbligata”*, che porta ad una formazione che supera molti limiti e apre all’orizzonte, quello con la *“O”* maiuscola.

L’orizzonte, quello in cui il lavoro è come una sorta di luogo politico, dove quando noi creiamo un prodotto o eroghiamo un servizio c’è una visione dell’essere umano e del mondo. Un luogo educativo dove tutti noi dobbiamo crederci e chiederci a quali virtù vogliamo educare le persone.

Proprio per questo c’è necessità di una leadership sapiente, libera e sostenibile.

Perché l’economia è già per sua natura sostenibile, in quanto nasce dalla filosofia e questo prima ancora delle teorie economiche di Adam Smith. È sufficiente il fatto che la facoltà di economia si sviluppa come *“ramo”* della filosofia per sostenere questa sua natura, questa sua essenza: l’economia figlia della filosofia stessa.

Pensiamo al tema delle società benefit, l’adeguato mix tra profitto e non profitto, economia e filosofia.

Eccolo, allora, il valore dell’Opus, cioè il mettere fieramente la persona al centro, che non è solo un modo di dire, ma è la considerazione pratica del valore della persona, l’attitudine del considerare non solo il risultato del lavoro, ma anche l’attenzione alla figura dell’essere umano: chiedere come sta, domandargli di cosa ha bisogno!

Abbiamo bisogno di persone *“centrate”* a cui far arrivare bene il concetto di Opus, perché l’Opus è dare, ma è anche ricevere la giusta attenzione.

Fare le cose dimostrandole. Fare per primo le cose. Essere coerenti tra quello che si dice di essere e le azioni che si mettono in pratica con le azioni, senza avere fretta. Solo così si è *“centrati”*.

La relazione si crea con attenzione e con il giusto tempo, con la particolarità del tempo, che non è mai uguale per tutti. La fretta è nemica del risultato perfetto e la pazienza è lo strumento per arrivarci: anzi, la pazienza è il tempo di cosa fare nel frattempo. Questa è la costruzione del successo.

Prendere il tempo con i propri dipendenti, quello che i giapponesi chiamano “*Gemba Kaizen*”, materia tipica anche della procedura di Lean production, il cui significato, tradotto letteralmente, assume l’espressione di “il luogo effettivo”, che tradizionalmente si riferisce al luogo in cui si è svolto un evento.

Significa riabituarsi alla cultura contadina, dove si ara, si semina, si attende, si raccoglie.

Abituarsi alla semina e alla raccolta immediata e veloce fa “perdere” il tempo dell’attesa, un tempo importante per la relazione, per i valori, che costa anche fatica, ma che dà una resa umana immensa e necessaria per farci crescere, in ogni senso. È per farci stare meglio.

Dare tempo alla domanda, che spesso è una domanda seguita dal silenzio, oppure rispondere dandoci il tempo per ragionare e ponderare la risposta.

Una giusta relazione è la qualità del silenzio tra domanda e risposta.

Tutto ciò porta ad una rivisitazione del concetto stesso di economia, facendola diventare una materia umanizzata e umanizzante, e questo perché non è più un tempo di soli numeri e di risultati economici: è tempo di un’economia “da” e “per” l’uomo.

Saper riconoscere i propri limiti e fragilità all’interno di una relazione, riconoscendo il limite ed imparando a correggersi, dove la natura del termine “correggere” assume il significato di superare il limite insieme e dove “cor” è espressione del concetto di un “con”, cioè insieme, correggendosi nella relazione.

Mai da soli però, perché altrimenti non si supera il limite e non si raggiunge la soddisfazione, quest’ultima definita dai valori che identificano le convinzioni, che annotano i pensieri ed inevitabilmente i cambiamenti e la crescita, elementi, questi, che restano duraturi solo lavorando specificatamente sull’identità del nostro fare.

Questo è il processo di costruzione della comunità aziendale, ma anche della crescita personale, dove l’azienda è di tutti, ma non per tutti.

Conclusioni

Ultima strategia: sporco o pulito è negli occhi di chi guarda

Una giovane coppia si trasferisce in un nuovo quartiere. La mattina dopo, mentre fanno colazione davanti alla finestra, la giovane vede la vicina di casa stendere i panni fuori. "Questo bucato non è molto pulito", ha detto, "non sa come lavarlo correttamente. Forse ha bisogno di un bucato migliore".

Suo marito sembrava silenzioso. Ogni volta che la sua vicina stendeva i vestiti ad asciugare, la giovane donna faceva lo stesso commento.

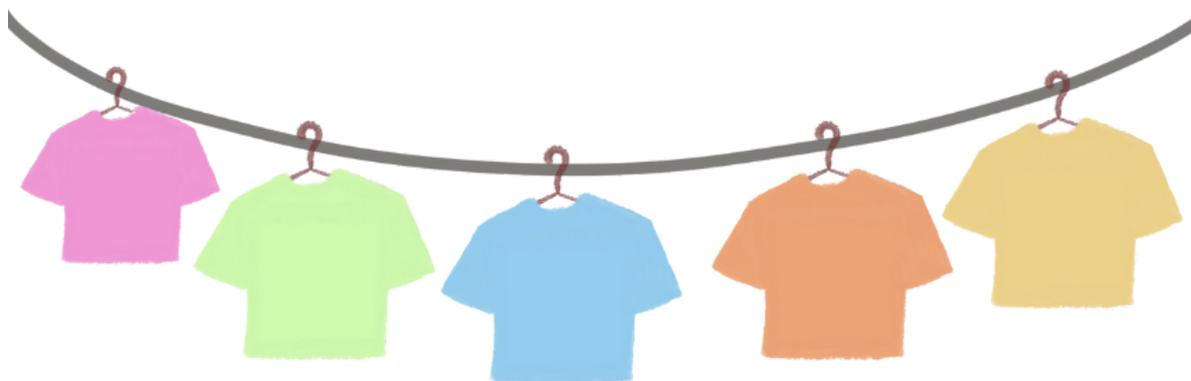
Un mese dopo, la donna fu sorpresa di vedere dei panni puliti sullo stendibiancheria e lo disse a suo marito. "Guarda, ha finalmente trovato un modo per lavare bene i suoi vestiti. Chissà chi glielo ha insegnato?".

Il marito ha risposto: "Mi sono alzato presto questa mattina e ho pulito le nostre finestre".

Quello che vediamo quando guardiamo gli altri dipende dalla chiarezza della finestra che stiamo guardando. Quindi non essere troppo veloce nel giudicare gli altri, specialmente se la tua visione della vita è offuscata da rabbia, gelosia, negatività o desideri insoddisfatti.

Giudicare una persona non definisce chi è. Definisce chi sei.

Paulo Coelho (Lavanderia pulita)



Bibliografia

1. Giuseppe Ossoli (2019), *Archè - la Società Benefit - Come la sostenibilità entra nel business.*
2. Giuseppe Ossoli (2019), *Alternativi per essere Oltre - Finanza complementare per un diverso accesso al credito finanziario.*
3. Giuseppe Ossoli (2020), *RiPartire*
4. Giuseppe Ossoli (2020), *Convien che tu così ti spoltre - Crescita e Sviluppo - Strategie per la ripresa.*
5. Giuseppe Ossoli (2021), *Le 16 mosse del fare impresa "per bene" - Strategie fiscali.*
6. Furio Bartoli, Giuseppe Ossoli (2022), *Strategos - Analisi e pianificazione nella piccola impresa.*
7. Giuseppe Ossoli (2022), *Leggere il bilancio. Analisi degli indici e capire i risultati del conto economico.*

Altre pubblicazioni dello stesso autore

- Elogio.** Le vicende della finanza e dell'economia italiana viste da un cittadino, (2005) Runde Taarn Edizioni
- 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.
- Matrioska.** Contesti competitivi per la piccola impresa, (2008) Crespi Editore.
- I quaderni di CdO Saronno - **Vademecum della contabilità** (in collaborazione con Tatiana Augelli), (2009) Crespi Editore.
- Valore d'impresa e valore intangibile.** Una metodologia per la valutazione delle aziende: guida alla misurazione e alla pianificazione del valore (in collaborazione con Furio Bartoli), (2009) FrancoAngeli.
- I quaderni di CdO Saronno - **Mezzo pieno, mezzo vuoto...** Idee e strategie per nuove eccellenze. Il risveglio del Fare Impresa. Reinventare l'azienda e la strategia (in collaborazione con Beatrice Pauselli), (2011) Associazione Padre Monti.
- Giocare con l'Arte.** Il primato della persona. L'impegno alla responsabilità (in collaborazione con Beatrice Pauselli e Omar Barella), (2011) Associazione Padre Monti.
- I quaderni di CdO Saronno - **Una società nuova che si realizza tramite il lavoro.** Proposte e riflessioni sul Fare impresa, (2012) Associazione Padre Monti.
- I quaderni di CdO Saronno - **Vademecum sugli aspetti di bilancio e strategia analitica.** Proposte per la crescita e lo sviluppo (in collaborazione con Tatiana Augelli), (2013) Associazione Padre Monti.
- I quaderni di CdO Saronno - **Costruire in libertà: la libertà nasce e si alimenta dove l'impresa si rafforza.** Metodologie e suggerimenti per la crescita imprenditoriale, (2013) Associazione Padre Monti.
- I quaderni di CdO Saronno - **Il Sogno di Elzéard.** Metodo, coraggio e responsabilità del fare impresa, (2014) Associazione Padre Monti.
- I quaderni di CdO Saronno - **L'Isola degli sconosciuti.** Cambiare? Ma sì! (in collaborazione con Beatrice Pauselli), (2015) Associazione Padre Monti.
- Sviluppare l'impresa for benefit - Come la sostenibilità entra nel business,** (2016) versione e-book www.pro-gea.it.
- OplV' il saltino per la crescita** (in collaborazione con Paolo Lardini), (2016) allegato de il Sole 24 Ore.
- Je suis El Diablo - il coraggio della fuga,** (2017) allegato de il Giorno - QN (con Claudio Chiappucci e Beppe Conti).
- A mani sporche** - Educarci alle responsabilità per non essere una società di schiavi (in collaborazione con Beatrice Pauselli), (2017) versione e-book www.pro-gea.it.
- L'occasione - Pensare per Andare Oltre** (in collaborazione con Beatrice Pauselli), (2017) versione e-book www.pro-gea.it.
- Il buon posto dove vivere.** Pensare ad un reddito di cittadinanza? La rivoluzione del welfare state (in collaborazione con Beatrice Pauselli), (2017) versione e-book www.pro-gea.it.
- Il lavoro che vogliamo** - Buone pratiche, prospettive, dignità, (2018) versione e-book www.pro-gea.it.
- Il bambù e la quercia** - Azioni e proposte per lo sviluppo, (2018) versione e-book www.pro-gea.it.
- L'altra Economia** - Un modello economico possibile, (2018) versione e-book www.pro-gea.it.
- L'economia al 10¹⁰⁰** (2018) versione e-book www.pro-gea.it.
- Alternativi per essere Oltre** - Finanza complementare per un diverso accesso al credito finanziario, (2019) versione e-book www.pro-gea.it.
- Archè** - la Società Benefit - Come la sostenibilità entra nel business, (2019) versione e-book www.pro-gea.it.
- Siamo rimasti in mutandae** - Il suono del cambiamento, (2019) Edizioni Olivares Srl, e-book www.pro-gea.it.
- RiPartire** (2020) versione e-book www.pro-gea.it.
- Convien che tu così ti spoltre - Crescita e Sviluppo** - Strategie per la ripresa, (2020) versione e-book www.pro-gea.it.
- Le 16 mosse del fare impresa "per bene"** - Strategie fiscali, (2021) versione e-book www.pro-gea.it.
- Le Holding** - Strategie fiscali (2021) versione e-book www.pro-gea.it.
- Cointeressenza** - Sistema complementare del credito e opportunità finanziaria e fiscale, (2021) versione e-book www.pro-gea.it.
- Balanced Scorecard** - È ora di cambiare strategia!!!, (2022) versione e-book www.pro-gea.it.
- Strategos** - Analisi e pianificazione nella piccola impresa (in collaborazione con Furio Bartoli), (2022) versione e-book www.pro-gea.it.
- Leggere il bilancio** - Analisi degli indici e capire i risultati del conto economico, (2022) versione e-book www.pro-gea.it.

Giuseppe Ossoli (Tradate, 1967), tributarista, dal 1994 è presidente del consiglio di amministrazione di ProGeA Srl SB, studio di consulenza operante nel settore tributario e materia del lavoro. Possiede la qualifica di manager di rete e partecipa a progetti di sviluppo di nuove strategie d'impresa e consulenza direzionale per la promozione di sistemi di controllo strategico per la pianificazione aziendale.

Si occupa prevalentemente di consulenza tributaria, di tecniche e metodologie per la creazione di valore patrimoniale incentrate sulla formazione, sull'analisi della produttività, sull'innovazione e sui servizi integrati per i processi di capitalizzazione aziendale, dello sviluppo dei beni intangibili nelle aziende, dell'accesso al credito ordinario ed alternativo, dei codici etici e di autodisciplina e dei sistemi di rete d'impresa.

Esperto di Società Benefit e di operazioni societarie straordinarie. È membro dell'Agazia Europea Giornalisti Economici, svolge attività pubblicistica per riviste specializzate in materia di finanza ed economia, collaborando con quotidiani e riviste economico-finanziarie nazionali e pubblicando testi su temi d'economia.

VALORIZZATORE D'IMPRESA

ANALISI STRATEGICHE PER LA PMI

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