



ASFIM

CREA VALORE ALL'IMPRESA

wwwASFIM.org



AUGMENTUM

discovering value

www.augmentum.it



**LA CRESCITA
È NELLE TUE MANI.**

DA OLTRE 130 ANNI INSIEME
PER IL TERRITORIO.

**BANCA POPOLARE
DI PUGLIA E BASILICATA
DAL 1883**

SFC

Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

Editoriale

di Antonio Sofia

I flussi di liquidità: la logica economica e la logica monetaria
di Furio Bartoli e Giuseppe Ossoli

L'utilizzo dei Meta-Programmi nella comunicazione pubblicitaria dei prodotti assicurativi e finanziari
di Laura Maestri

Rubrica: pratica professionale

Il miglioramento del Capitale Circolante: beneficio primario e parametro di valutazione dell'Export
di Marco Minossi

L'utilità del Controllo di Gestione per la Ricerca e Sviluppo
di Franco Rasotto

SFC Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

3 Editorial

di Antonio Sofia

4 I flussi di liquidità: la logica

5 economica e la logica monetaria

di Furio Bartoli e Giuseppe Ossoli

6 L'utilizzo dei Meta-Programmi

8 nella comunicazione pubblicitaria dei prodotti assicurativi e finanziari

di Laura Maestri

Rubrica: pratica professionale

11 Il miglioramento del Capitale

17 Circolante: beneficio primario e parametro di valutazione dell'Export

di Marco Minossi

18 L'utilità del Controllo di Gestione

21 per la Ricerca e Sviluppo

di Franco Rasotto

Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM

segreteria@asfim.org

Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

www.posizioneinversa.it

Autori

Dott. Furio Bartoli, Dott.ssa Laura
Maestri, Dott. Marco Minossi, Dott.
Giuseppe Ossoli, Dott. Franco Rasotto,
Dott. Antonio Sofia.

N. 11 - ANNO 2017

Editoriale

Il tema dell'Industria 4.0 lancia una sfida a tutte le imprese, anche a quelle piccole e medie.

I principali Paesi stanno investendo proprio nelle nuove tecnologie digitali di produzione. Tra questi anche l'Italia che con il "Piano Nazionale Industria 4.0" ha messo sul piatto risorse per 13 miliardi di euro da qui al 2020. Finalmente anche noi abbiamo dunque una strategia di politica industriale, così come le principali economie sviluppate o in via di sviluppo. Ad esempio la Cina (che per diventare la prima economia 4.0 al mondo entro il 2025, investirà più di mille miliardi), gli Stati Uniti (che puntano sui network tecnologici), l'India (che si è data l'obiettivo di finanziare la propria crescita attraendo investimenti stranieri), la Francia (che vuole sostenere soprattutto le Pmi), la Germania (che più di ogni altra potenza industriale ha voluto giocare d'anticipo con il piano "Industrie 4.0", partito nel 2011).

La fabbricazione digitale, di cui la stampa 3D è solo uno dei tanti aspetti tecnologici abilitanti, è di per sé un cambio di paradigma che sta rivoluzionando e sempre più rivoluzionerà organizzazioni, competenze, ruoli e strategie nelle aziende. Basta pensare a come stia cambiando il modo di realizzare prototipi di prodotti, per capire le potenzialità dell'industria 4.0. Un'impresa meccanica impegnata nella realizzazione di prototipi per i propri clienti una volta era costretta a disegnare il pezzo, a produrlo fisicamente e a spedirlo magari negli Stati Uniti, o da qualsiasi altra parte nel mondo, con tempi e costi non irrilevanti.

Oggi la stessa azienda può disegnare lo stesso pezzo sui propri computer, inviare il file all'azienda statunitense che lo stamperà in tempo reale, dando un feedback in giornata. Una volta, dai primi prototipi alla loro messa in produzione passavano mesi e i costi da sostenere erano assai elevati.

Oggi, grazie alle tecnologie di fabbricazione digitale, è questione di giorni, a costi ridotti.

Il mondo è cambiato, e in meglio, per quelle realtà che stanno capendo le opportunità che si celano dietro queste applicazioni e che su di esse stanno investendo.



Dott. Antonio Sofia
Presidente ASFIM

Internet of Things, Big Data, realtà virtuale e realtà aumentata: è in questa trasformazione che risiede l'opportunità per tutto il nostro Paese di garantire un futuro all'industria.

Mai come oggi la manifattura ha la possibilità di darsi un domani e di darlo a tutti quei lavoratori che, così come sono chiamate a farlo le imprese, accetteranno la sfida di ripensarsi.

In questa metamorfosi diventa strategico, però, il rapporto che sapremo creare tra imprese, scuola e università. L'industria 4.0 ci impone di innovare anche questo triangolo di relazioni se si vuole che questa rivoluzione industriale diventi un volano occupazionale e se le nostre imprese sapranno farsi protagoniste del cambiamento.



Furio Bartoli



Giuseppe Ossoli

I flussi di liquidità: la logica economica e la logica monetaria

Prima di addentrarci nell'analisi dei flussi di liquidità analizziamo le differenze che caratterizzano un approccio analitico di tipo economico da uno finanziario.

La *logica economica* sviluppa i propri modelli a partire dai costi e ricavi di pertinenza economica del periodo di riferimento; la *logica monetaria* considera unicamente i flussi di liquidità in entrata e in uscita registrati nel corso dello stesso periodo, indipendentemente dal momento in cui si è manifestato il fatto aziendale che li ha generati.

Ma quali sono le ragioni che giustificano il disallineamento tra risultato economico e risultato finanziario?

A) Rilevanza monetaria dei componenti di reddito.

Il primo problema deriva dal fatto che non tutti i componenti di reddito hanno, come conseguenza, una manifestazione monetaria (si è soliti affermare che non tutti i costi e i ricavi hanno un riflesso monetario).

Al riguardo si pensi agli ammortamenti, a fronte dei quali l'impresa non sostiene alcun esborso monetario. In pratica, mentre i costi e ricavi monetari hanno o avranno come conseguenza la corresponsione o l'acquisizione di risorse monetarie, i costi e ricavi non monetari non danno origine ad alcun flusso di liquidità. A titolo di esempio si consideri l'acquisto di un cespote: l'investimento (per il quale viene previsto un piano di ammortamento) compare integralmente nello stato patrimoniale a partire dall'esercizio in cui viene realizzato. Secondo competenza economica, gli esercizi ricompresi nel piano di ammortamento registreranno la quota di ammortamento quale componente negativo di reddito, senza che questo assuma alcuna rilevanza sotto il profilo monetario.

Secondo la logica monetaria, infatti, l'acquisto dell'immobilizzazione assume una rilevanza solo nel momento del pagamento del prezzo di acquisto.

B) Disallineamento temporale tra logica economica e logica monetaria.

Un secondo ordine di problemi deriva dallo sfasamento temporale tra i *cicli economici* (correlati temporalmente alla manifestazione numeraria di costi e ricavi) e i *cicli monetari* (correlati alle corrispondenti entrate e uscite di cassa). Più semplicemente le entrate e le uscite di cassa differiscono temporalmente dai relativi costi e ricavi. Questo differimento temporale può far slittare il momento degli incassi/pagamenti al di fuori dal periodo di osservazione, all'interno del quale hanno avuto manifestazione numeraria i corrispondenti costi/ricavi.

Si comprende come, ai fini dell'analisi finanziaria, sia necessario passare dal principio di competenza economica al principio di competenza per cassa. In altre parole si tratta di costruire un modello in grado di svolgere, sotto il profilo finanziario, lo stesso ruolo svolto dal conto economico sotto il profilo reddituale. Questa è la funzione del rendiconto finanziario (o *cash flow statement*), un insostituibile strumento operativo, una vera e propria mappa analitica e decisionale, capace di rappresentare in un unico prospetto la dinamica economica, finanziaria e patrimoniale d'impresa, sia essa indagata su base storica, sia essa sviluppata in termini prospettici (piani e programmi finanziari).

Va subito precisato che gli elementi di giudizio desumibili dalla lettura del rendiconto finanziario, in ogni caso, non sostituiscono il contenuto informativo dello stato patrimoniale e del

conto economico, ma lo integrano e lo arricchiscono di contenuti finanziari. Anzi, è proprio dai tradizionali prospetti di bilancio che vengono sviluppate le metodologie di analisi finanziaria.

In questa prospettiva diventa importante rivisitare in termini finanziari alcune nozioni relative allo schema patrimoniale e economico del bilancio civilistico, sviluppando alcuni modelli di riclassificazione necessari per le fasi successive.

La nozione di liquidità

L'analisi dei flussi di liquidità prende in considerazione come grandezza fondo la liquidità. Nella prassi operativa il concetto di liquidità può essere interpretato secondo diverse accezioni:

Disponibilità liquide

Nella sua prima accezione la liquidità comprende il denaro liquido e i depositi a vista presso le banche, l'amministrazione postale e le società finanziarie (si tratta dei valori compresi nella classe C.IV dell'attivo patrimoniale civilistico: saldi attivi dei depositi bancari e postali, assegni, denaro e valori in cassa).

Disponibilità liquide equivalenti

Questa seconda accezione comprende la liquidità e gli investimenti finanziari a brevissimo termine o prontamente liquidabili. Con riferimento allo schema civilistico di stato patrimoniale, tali investimenti possono essere ricondotti agli altri titoli (classificati al punto C.III.6 dell'attivo circolante) e ai crediti verso altri (classificati al punto C.II.5 dell'attivo circolante).

Questa nozione richiama la definizione di disponibilità liquide equivalenti (*cash equivalents*) data dallo IAS 7, comprendente:

- le disponibilità liquide (cassa e depositi a vista);
- i mezzi equivalenti, rappresentati dagli investimenti finanziari a breve termine e a elevata liquidità, prontamente convertibili in valori di cassa e soggetti a un trascurabile rischio di variazione del loro valore.

Sempre secondo lo IAS 7 un investimento finanziario è classificato come disponibilità liquida equivalente solo quando è a breve scadenza; per contro gli investimenti in titoli azionari non sono generalmente classificati tra le disponibilità liquide equivalenti a causa della volatilità dei loro valori.

Liquidità netta

Nel seguito della trattazione, con il termine liquidità faremo riferimento alla nozione di liquidità netta, sintetizzata dalla relazione:

$$\text{Liquidità netta} = \\ \text{Liquidità} - \text{Conti correnti passivi}$$

Nel caso in cui la liquidità venga intesa nel senso di disponibilità liquide equivalenti vale la relazione:

$$\text{Liquidità netta} = \\ \text{Disponibilità liquide equivalenti} - \\ \text{c/c passivi}$$

Secondo tale accezione, eventuali situazioni debitorie verso le banche derivanti da situazioni transitorie (es. apertura di credito per elasticità di cassa) rientrano nella nozione di liquidità; appare evidente che, qualora i saldi passivi dei conti correnti bancari dovessero risultare superiori alla somma dei saldi attivi e del denaro contante, si avrà una liquidità netta negativa.

Lo stesso principio contabile internazionale IAS 7 precisa che eventuali finanziamenti concessi per "elasticità di cassa" possono a tutti gli effetti considerarsi una forma di finanziamento, utilizzata per far fronte a temporanee esigenze di liquidità. In questo caso gli scoperti di conto corrente rientrano nella nozione di liquidità netta (ovviamente con segno negativo) a condizione che essi siano parte integrante della gestione delle disponibilità liquide (al riguardo rilievo decisivo assume la circostanza che il conto oscilli frequentemente tra saldi positivi e negativi). È importante osservare che se il debito (per entità e durata) è espressione di un effettivo finanziamento, va considerato al di fuori della liquidità e trattato come le altre fonti di finanziamento; in pratica eventuali debiti finanziari a breve termine (ad esempio, le rate di mutui in scadenza entro l'anno) non devono essere compresi nella nozione di liquidità netta. Analogamente eventuali situazioni transitorie passive nei confronti degli istituti di credito (ad es. castelletto salvo buon fine) non rientrano nella nozione di liquidità netta ma rientrano nei debiti verso banche a breve. Ne consegue che, ai fini di una accurata analisi dei flussi monetari, è indispensabile scomporre i debiti finanziari in conti correnti passivi e altri debiti finanziari a breve termine.

Laura Maestri¹

L'UTILIZZO DEI META-PROGRAMMI NELLA COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA DEI PRODOTTI ASSICURATIVI E FINANZIARI

Introduzione

Definire in un solo concetto la Programmazione Neurolinguistica (PNL) è una sfida che tutti gli esperti di questa neuro-scienza affrontano quotidianamente. In maniera scientifica, la PNL è lo studio di come il nostro sistema neurologico sia connesso con il linguaggio che si utilizza e come questo influenzi il proprio modo di comportarsi. Più colloquialmente, la PNL è una disciplina che si fonda sullo studio del linguaggio e dell'influenza che esso ha sul comportamento umano.

La Programmazione Neurolinguistica offre un sistema di tecniche di comunicazione e di strumenti linguistici applicabili in qualsiasi situazione, con la finalità di migliorare la propria capacità di interagire con gli altri.

È quindi facile giungere alla conclusione che le dinamiche linguistiche proposte dalla PNL siano abbondantemente utilizzate nei settori in cui l'obiettivo professionale, per definizione, coincide con l'obiettivo di convincere e influenzare gli altri: il *marketing* e la pubblicità.

Lo scopo di questo articolo è duplice: si approfondisce l'efficacia di una singola distinzione linguistica, a sua volta sottogruppo di una particolare dinamica di linguaggio, volta a sorprendere, avviare e rinnovare l'orientamento dei consumatori attraverso la comunicazione scritta (pagine pubblicitarie, affissioni ecc.).

L'applicazione di questa determinata dinamica linguistica viene quindi dimostrata in un unico ambito, confermando l'efficacia e la validità e, so-

prattutto, la versatilità nella messa in atto.

La Programmazione Neurolinguistica insegna che ogni individuo ha una sua personale rappresentazione della realtà che percepisce, interiorizza, interpreta e a cui reagisce attraverso una serie di "filtri" personali e unici. Gli elementi che filtrano le informazioni che si ricevono dall'esterno sono molteplici e coinvolgono sia la propria neurologia che la fisiologia, ma soprattutto implicano l'atteggiamento del linguaggio interiore e i comportamenti che ne conseguono.

I Meta-Programmi sono i filtri inconsapevoli che dirigono l'attenzione verso un determinato orientamento, indirizzano la modalità con cui si processano le informazioni e guidano lo schema con cui le si comunica. Si può quindi sostenere che i Meta-Programmi sono i filtri che danno un senso personale alla realtà.

La capacità di comprendere come la persona costruisce il proprio modo di pensare, attraverso l'analisi immediata di come si esprime, delle espressioni verbali e non verbali che adotta inconsapevolmente e di come si atteggi, consente di comunicare adeguatamente all'interlocutore con strumenti linguistico-comportamentali appropriati, perché si identificano rapidamente le "leve motivazionali" dell'interlocutore.

Proprio per questo straordinario "potere" nell'identificare le informazioni necessarie ad adattare il proprio linguaggio all'interlocutore perché si

senta compreso e a suo agio, sia più predisposto ad ascoltare e diventi più propenso a fidarsi, i Meta-Programmi sono ampiamente utilizzati nel marketing e nella comunicazione aziendale.

Al proprio carisma e alle qualità professionali, molti guru del *marketing* hanno aggiunto la competenza di comprendere il metodo di ragionamento - di un singolo individuo, di un gruppo o addirittura di un'intera popolazione - e di portare la propria capacità di comunicazione a un livello molto più accessibile per l'interlocutore.

Il Meta-Programma **VIA DA/VERSO**

Il Meta-Programma **VIA DA/VERSO** identifica se la persona è motivata dall'allontanarsi dal dolore o dall'avvicinarsi al piacere (parafrasando Sigmund Freud).

Quando la persona utilizza un Meta-Programma **VERSO**, ha bisogno di un obiettivo per essere motivato ed è focalizzata sulle priorità. Quando si muove, lo fa verso un traguardo.

Al contrario, quando la persona utilizza un Meta-Programma **VIA DA**, è motivata dall'allontanarsi dal problema: lo vuole prevenire, evitare e risolvere.

Alcuni *business* sono rivolti a situazioni e accadimenti che generalmente vengono considerati spiacevoli (quindi da cui andare **VIA DA**); altri invece sono proiettati verso emozioni positive, **VERSO** cui dirigersi.

Qui si esplora la potenza dell'influenza dello specifico Meta-Programma **VIA DA/VERSO**, e l'applicazione dello stesso nell'ambito specifico della comunicazione pubblicitaria di servizi e prodotti previdenziali e finanziari ad ampio spettro: dalle assicurazioni obbligatorie o facoltative, ai piani d'accumulo e la gestione di titoli.

L'applicazione Del Meta-Programma **Via Da/Verso In Ambito Assicurativo e Finanziario**

L'applicazione dei Meta-Programmi nel *marketing* è particolarmente evidente nel caso delle Compagnie Assicuratrici, che utilizzano il Meta-Programma **VIA DA/VERSO** a seconda della tipologia di prodotto proposto nella campagna pubblicitaria.

Proprio facendo appello alle emozioni sollecitate da alcuni contesti specifici - reali o immaginari - le Compagnie As-

sicurative e Finanziarie congegnano messaggi composti atti a stimolare uno o l'altro estremo del Meta-Programma **VIA DA/VERSO** per catturare l'attenzione del consumatore e pungolare sia linguisticamente che tramite immagini il Meta-Programma più probabilmente diffuso. Ciò offre una grande opportunità di influenzare i consumatori e di rendere il proprio messaggio più credibile.

Ecco alcuni esempi di come le aziende propongono i propri prodotti facendo leva su entrambi gli estremi del Meta-Programma **VIA DA/VERSO**. In particolare, sono prospettate svariate casistiche, ognuna delle quali è coniugata in sintonia con quanto si intende sollecitare nell'utente finale.

Le Assicurazioni Obbligatorie

La linea guida globale indica un'ampia incidenza dell'utilizzo del Meta-Programma **VIA DA** quando viene pubblicizzato un prodotto assicurativo non obbligatorio (assicurazione sulla casa, furto e incendio, malattie, viaggi ecc.). Le polizze obbligatorie (RC auto) sono proposte con una maggiore incisività sul prezzo e sulla comodità di contatto con la Compagnia assicurativa; non è infatti necessario ricordare agli utenti l'importanza del prodotto assicurativo in sé, dato che non è una scelta sottoscriverlo (sarebbe quindi ridondante - se non addirittura negativo - instillare immagini e messaggi su, ad esempio, incidenti stradali).

In alcuni casi tuttavia, si fa leva su situazioni forti per lanciare un appello a favore della sicurezza stradale e sul comportamento corretto alla guida.

Le Assicurazioni Facoltative

Nelle polizze Assicurative facoltative, la decisione del consumatore a sottoscrivere una polizza è guidata da una motivazione **VIA DA**: prevenire il danno economico causato da un possibile evento esterno negativo di cui non si ha il controllo.

L'elicitazione di una condotta preventiva rispetto alla salvaguardia dei beni e della salute è la chiave generalmente adoperata dal *marketing* per l'ideazione del messaggio pubblicitario. Pur essendo questi prodotti rivolti a un possibile impiego a consuntivo del contesto (cioè dopo il furto, dopo il ricovero ospedaliero e così via) il messag-

gio è spesso posto in modo da evocare una protezione dal rischio, anche se nella pratica l'assicurazione ha una sua precisa connotazione solo nel caso si verifichi l'evento negativo.

Per questo motivo, alcune Compagnie preferiscono trasferire un messaggio più "morbido" focalizzando l'attenzione sui concetti di protezione e cura, che pur essendo tipicamente **VIA DA**, ispirano emozioni potenzialmente positive.

In alcuni casi, più frequentemente in alcuni Paesi esteri nei quali l'impatto sconvolgente del messaggio giustifica talvolta la crudezza, la comunicazione è gestita in modo "violento": immagini e parole sono esplicitamente utilizzate per evocare possibili eventi negativi (incidenti, morte) al fine di sollecitare istantaneamente la motivazione **VIA DA** sollecitata dal messaggio stesso.

Nel nostro Paese si tende più frequentemente a evocare la situazione infastidita, offrendo elementi prevalentemente visivi, solo quando questa sia sopportabile (ad esempio: il ritardo di un volo aereo, un furto) e non si focalizzi sui danni alla persona fisica.

È comunque frequente che, per convincere la persona ad acquistare un prodotto assicurativo preventivo, si faccia leva sulle conseguenze negative legate a circostanze sfortunate, pur mantenendo una veste "**VERSO**" che pone obiettivi generalmente positivi (serenità, tranquillità ecc.) attraverso la "protezione" e la "sicurezza", entrambe parole che suscitano sensazioni legate alla direzione **VIA DA**. Anche nei messaggi apparentemente positivi, è riconoscibile l'intento di fermare l'attenzione su contesti infelici, attraverso la negazione di concetti e nominalizzazioni a impatto negativo: senza problemi, senza preoccupazioni ecc. In modo più elegante, si accompagna l'utente a pensare ai problemi e alle preoccupazioni servendoli nel contenitore **VIA DA**.

Degna di nota è la campagna di Poste Italiane, che cita "del rischio me ne infischio" accompagnata da un'immagine paradossale e quindi divertente. In questo caso si è scelto un Meta-Programma **VIA DA** con una connotazione rovesciata, che cattura l'attenzione.

Un esame a parte meritano le campagne dirette alla copertura di infortuni

alla persona in casa, sul lavoro o durante l'attività sportiva. Il messaggio veicolato è spesso sconvolgente perché si induce la persona a immedesimarsi nella situazione avversa e ad attivarsi preventivamente in modo da poter contare almeno sulla tranquillità finanziaria, nel caso un evento esterno si rivelasse fatale per la propria salute.

I Piani Di Accumulo

L'atteggiamento delle aziende Assicurative e Finanziarie cambia diametralmente quando propongono prodotti finanziari: piani di accumulo, pensionistici e di risparmio.

In questo caso, l'attenzione del pubblico è diretta **VERSO** i vantaggi offerti dal versamento costante di quote di denaro in un serbatoio a disposizione futura dell'utente.

Nelle pubblicità in cui si presentano i fondi pensione, sono spesso utilizzate espressioni linguistiche che rimandano a scenari positivi: "semplice godersela", "costruisci il tuo futuro con serenità", "per il futuro che hai sempre sognato" "programma oggi per il tuo domani", "da oggi puoi scegliere" e così via.

Il linguaggio è quindi focalizzato verso gli aspetti positivi del risparmio, affinché l'utente associa emozioni ottimistiche e proiettate verso il proprio roseo domani all'atto di sottoscrizione di un fondo integrativo. Pur essendo in alcuni casi utilizzato anche il Meta-Programma **VIA DA**, questo viene erogato in modo gentile e poco invasivo (ad esempio: "il risparmio attira la sicurezza") ma non sono mai esplicite implicazioni negative e funeste, come malattie, disabilità, perdita del lavoro o chiusura dell'azienda.

Le Aziende promotrici dei prodotti finanziari hanno molto chiaramente individuato il canale comunicativo ideale per accompagnare i potenziali clienti verso visualizzazioni positive del proprio futuro; lo scopo è quello di creare una forte connessione tra l'obiettivo di vivere l'ultima parte della vita serenamente e la sottoscrizione di un prodotto finanziario d'accumulo.

La Gestione Dei Titoli

Differenti ancora è l'approccio nel caso di prodotti legati al *trading* e in generale alla Borsa azionaria. In diversi casi non solo si è utilizzato il Meta-

Programma **VERSO** (i profitti, il valore, la propria immagine e così via) ma alla facilità del raggiungimento di questi traguardi viene associata l'immagine di un'esistenza spigliata e di successo, nonché di facili conquiste: "mai stato così divertente entrare in banca" mentre il protagonista abbraccia una bella ragazza consenziente, oppure "provarci con le straniere oggi costa meno".

Nell'offerta di servizi/prodotti per il *trading*, si evidenziano la facilità del guadagno, i veloci profitti, l'opportunità di gestire il proprio portafoglio nei ritagli di tempo (come una sorta di proficuo passatempo). Il Meta-Programma **VERSO** è imperante e lo stimola a raggiungere risultati illimitati in poche mosse diventa quasi irresistibile.

Conclusione

In conclusione, il linguaggio adottato negli esempi qui descritti evidenzia nella maggior parte dei casi una competenza inequivocabile sull'influenza dei Meta-Programmi in ambito pubblicitario da parte dei creativi e del *marketing* della tipologia di aziende prese in esame; pur essendo alcune scelte comunicative di gusto inconsueto, l'obiettivo di motivare buona parte del pubblico all'acquisto del servizio/prodotto è generalmente raggiunto.

Credere nel futuro, garantire solidità.

*Banca Popolare di Puglia e Basilicata
è sempre al fianco delle persone,
per crescere insieme giorno dopo giorno.*

MAGGI PINTO





Rubrica: pratica professionale



Marco Minossi

Il miglioramento del Capitale Circolante: beneficio primario e parametro di valutazione dell'Export

Se l'export in una realtà aziendale stia andando bene, è un assioma misurabile esclusivamente con il metro della finanza operativa. La quale, a nostro avviso, nella cultura professionale e imprenditoriale del vendere e dell'essere presenti a livello internazionale, è ancora poco diffusa in Italia, specie nella formazione.

Non basta che il **marketing internazionale**, e la comunicazione, generino notorietà e *reputation* alla marca; o che promuovano la partecipazione a eventi su aree geografiche individuate (a volte neppure "individuate", quando si segue ad esempio la scia di un *contest* pubblico preconfezionato, con un semplice: proviamo!). E, *last but not least*, non basta un marketing che abbia acquisito molti *prospect* (potenziali acquirenti), trasformandoli per una certa percentuale in clienti attivi.

Non è sufficiente che l'**export management** attui delle *best* (o quantomeno *good*) *practices* che rendono l'impresa capace di gestire in maniera abile e intelligente i rapporti con la molteplicità di figure che popolano l'*export business* (clienti multiculturali, agenti, procacciatori d'affari, concessionari di vendita, *franchisees*, *partner in joint ventures*, ma anche fornitori e intermediari commerciali in acquisto, e poi ancora spedizionieri e molte altre tipologie).

Non rispecchia una condotta di esportazione meritevole di essere reputata valida neppure un'attenta strategia di **contrattualizzazione** dei rapporti di *business*: certamente impatterà con peso positivo sul *risk management*, ma essa non può impedire di per sé effetti deboli, né può produrne da sola di effi-

caci, sul fatturato e sulla marginalità economica.

Marketing internazionale, *export management*, contrattualistica internazionale sono importanti, ma presentano aree di debolezza, di relatività.

Anzitutto, si prestano a valutazioni non misurabili oggettivamente, sottodimensionando così il loro ruolo in un tipo di organizzazione, l'Azienda, che sottostà a vincoli economici, finanziari e patrimoniali di tipo numerico, risultanze che vengono attestate dallo Stato Patrimoniale e dal Conto Economico. E infatti, il giudizio di merito su tali 3 funzioni viene reso solo e in qualche modo nel terzo prospetto che componete il Bilancio, vale a dire nella Nota Integrativa.

La mancanza di quella che potremmo definire "coscienza finanziaria", che nel nostro lavoro di operatori nella formazione e nell'*export management* riscontriamo spesso nei commerciali-estero, è una delle cause endogene (cioè aziendali e non macroeconomiche o di sistema-paese, che sono esogene) della posizione "leggera" del peso dell'Italia sul totale del commercio mondiale. La scarsa consapevolezza finanziaria è anche la causa della forte distanza che separa il sistema delle imprese italiane piccole e artigiane da quelle medie e grandi nel cogliere i benefici del lavorare con i mercati esteri.

Ci rendiamo spesso conto che, anche su realtà di elevato potenziale e di buon posizionamento nel mercato domestico, è più difficile "vendere" il consiglio di darsi da fare per esportare, di quanto non lo sarebbe il vendere i loro prodotti

all'estero. L'incognita finanziaria condiziona il piccolo imprenditore, portandolo a rinunciare a nuovi mercati, e inevitabilmente a perdere posizioni nel proprio settore.

Eppure l'*export* è uno strumento potentissimo, soprattutto per come agisce su quella parte dell'organismo aziendale talmente importante, da essere paragonabile alla circolazione sanguigna del corpo umano: il capitale circolante (CC).

Termine, concetto, che notoriamente nasce dalla contabilità, cresce nel bilancio, viene educato e reso autonomo dalla riclassificazione di quest'ultimo, fino a fare il suo ingresso adulto e permanente nella finanza aziendale, chiamato com'è a garantire all'azienda la sua sopravvivenza da buon padre di famiglia. Come il cuore per l'uomo.

Particolamente efficace nel renderne il significato risulta il corrispondente termine inglese, oramai di gergo universale: il *Working Capital*, nella ben triplice accezione che esprime.

“Capitale che lavora” sì, ma anche “capitale che permette di lavorare”, di essere funzionante a un'impresa; oppure “capitale che ha origine dal lavoro” dell'azienda stessa, dall'efficienza con la quale essa è capace di interagire con il mercato, in acquisto e in vendita.

Se l'operatore aziendale dei mercati esteri, l'*export manager* (ma anche i suoi funzionari) agisce con il solido *imprinting* mentale del CC nelle strategie e nelle trattative commerciali (in sinergia con una quota rilevante di fatturato estero, che non sia inferiore ad un 40% del totale), l'azienda diventa anticiclica, anticrisi, come alcuni casi da otto anni a oggi ci hanno brillantemente dimostrato nell'esperienza pratica.

In tali aziende, avviene anche che l'Ufficio Export conquista la propria autonomia da altre funzioni aziendali, come dovrebbe idealmente sempre accadere nell'organigramma, per natura sua e del *business* che sviluppa: rispondere solo alla proprietà e all'amministratore delegato.

Vi siete mai chiesti perché, in alcune realtà d'impresa, l'ufficio export dipende invece dall'ufficio commerciale, o dal dipartimento Amministrazione e Finanza? Proprio per la carenza di coscienza, cioè di conoscenza, finanziaria che caratterizza i direttori di questo

department: figure molto dinamiche, anche molto preparate sul marketing e sulla comunicazione, magari ben relazionali, ma che non dispongono in completa autonomia della cartina di tornasole finanziaria di quello che fanno: è qualcun altro a doverla applicare; spesso, e opportunamente, a doverla “imporre”.

La valutazione del criterio del *working capital* richiede anzitutto di conoscere questa grandezza, e come essa si determina, per capire, misurare e per migliorare (e qui la funzione dell'esportare viene a essere precipua) l'equilibrio finanziario dell'azienda.

CCNc
(Capitale Circolante Netto commerciale)
=

Attività legate al ciclo operativo

Passività legate al ciclo operativo

Esprime la consistenza del fabbisogno finanziario netto derivante dal ciclo operativo

La grandezza aggregata denominata **CC** ha quindi origine dal processo della gestione tipica, caratteristica, primaria dell'azienda: acquisto di materie prime, poi processo di produzione di prodotti finiti, infine vendita ai mercati (interni e/o esteri).

Il suo originare da questo processo, e il suo ruotare intorno a esso, inseriscono il **CC** in una gestione aziendale distinta, quella finanziaria, che è interdipendente con la prima.

Infatti il ciclo dell'attività tipica, che rispecchia il lavoro quotidiano della azienda, può avvenire in maniera tale da liberare o da assorbire capitale: la situazione finanziaria - di equilibrio o di squilibrio - ne è la diretta conseguenza. Se un'impresa assorbe, cioè “richiede” capitale nello svolgimento del ciclo acquisti di materie prime loro trasformazione immissione dei prodotti nel mercato, ciò significa che, da qualche parte, le risorse finanziarie deve reperirle, pena il non poter più dare continuità al ciclo stesso, vale a dire alla propria attività.

Se, viceversa, il capitale viene liberato, cioè “generato” dal ciclo medesimo, ciò implicherà un surplus di capitale che l'azienda potrà ben impiegare per finanziare anche altre attività, ad esempio investimenti aggiuntivi.

La costituzione, e quindi la comprensione dell'aggregato **CC**, nasce come detto dallo Stato Patrimoniale, più precisamente da quelle voci iscritte in esso che - tra tutte quelle di attività e di passività che lo compongono - ineriscono al ciclo sopra menzionato: **acquisto-produzione-vendita**.

Riguardo alla fase dell'**acquisto**, l'azienda si approvvigiona di materie prime da trasformare, creando in tal modo una duplice situazione di stato patrimoniale: nelle attività andranno a essere iscritte sotto la voce "rimanenze di materie prime" quelle che non verranno immediatamente utilizzate rispetto allo stock di approvvigionamento; quest'ultimo a sua volta darà origine a un debito di fornitura da iscrivere tra le passività.

In seguito alla fase di **trasformazione**, le attività dello Stato Patrimoniale potrebbero andarsi ulteriormente a implementare con quei prodotti di cui, alla fine dell'esercizio, l'azienda non è riuscita a ultimare la produzione ("rimanenze di semilavorati"), e anche di quei manufatti completati ma non ancora venduti ("rimanenze di prodotti finiti").

La fase della **vendita** è quella che vede l'impresa cedere i propri prodotti ai clienti nel mercato, maturando con ciò un bene di natura finanziaria denominato "Crediti verso clienti", e iscritto pertanto anch'esso, come le tre differenti categorie di rimanenze sopra menzionate, nell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Il *working capital* è pertanto un aggregato che si compone di tutte le categorie di attività e di passività derivate dal ciclo primario: crediti verso clienti, rimanenze di materie prime, di semilavorati e di prodotti finiti, debiti di fornitura; esso ci dice, prendendo tutti questi elementi assieme, quanto capitale l'azienda ha assorbito o ha generato in conseguenza del suo ciclo di approvvigionamento-produzione-vendita. Se la sua entità, al netto dei debiti di fornitura, risulta positiva, ciò significa che le attività tipiche d'impresa hanno assorbito capitale: l'azienda non ha ancora incassato e ha immobilizzato in magazzino varie tipologie di rimanenze.

Questo indica che il capitale è stato impiegato, che le operazioni hanno dre-

nato liquidità, e che sarà necessario ricorrere alla raccolta di nuovo capitale per sostenere il fabbisogno primario. È noto come questo capitale addizionale necessario sia normalmente rappresentato dal credito bancario, nelle forme tecniche prevalenti dell'apertura di credito in conto corrente, e in quella dello sconto su effetti commerciali e su titoli finanziari (anticipi su fatture e sconto di titoli di credito).

L'ipotesi opposta, quella di un CC di segno negativo, risulta quindi facilmente comprensibile: l'azienda genera liquidità in forza delle sue attività caratteristiche.

Non intendiamo aggiungere le considerazioni su quale, tra le due ipotizzate sopra, risulti essere la situazione più frequente nelle imprese industriali, commerciali e, in misura inferiore, di servizi in Italia (con poco incoraggiante primato per le PMI). Né tanto meno è nostra intenzione discutere su quale piega abbia assunto il ricorso al credito bancario, che abbiamo teoricamente ipotizzato come consequenziale ai bisogni di un'impresa troppo immobilizzata (CC di segno positivo).

Ci interessa focalizzare il ruolo dell'export come molto efficace rispetto alle situazioni di crisi di liquidità, come strumento di ripristino di un equilibrio finanziario che possa far tornare gli imprenditori a pensare e a procedere, come la loro indole vuole, a nuovi investimenti in risorse tecniche e umane. Abbiamo constatato quale salvezza le esportazioni abbiano rappresentato, per le aziende che le stanno praticando, durante tutto quanto è successo negli ultimi anni.

A seguito delle considerazioni proposte, perché sosteniamo che un'azienda esportatrice dispone di un volano che può portare la propria situazione finanziaria a livelli simili al modello ideale? Quali sono le opzioni per cui, disponendo di clienti e di mercati che "viaggiano" a una velocità diversa da quelle in atto in Italia, è possibile pianificare i seguenti strumenti di vantaggio competitivo?:

- tipologie di pagamento "cash-oriented";
- una movimentazione più rapida del magazzino, e
- una richiesta di dilazioni del debito commerciale più consistenti ai forni-

tori, in quanto un'azienda esportatrice risulta anche più affidabile finanziariamente, e beneficia quindi spesso di un maggior potere negoziale.

Riprendiamo le fasi tipiche dell'acquisto di materie prime e della loro trasformazione, processi che generano lo stock di rimanenze di magazzino che abbiamo spiegato: essere azienda esportatrice può significare ad esempio che la quantità residuale di materie prime, semilavorati e prodotti finiti può facilmente risultare inferiore, disponendo l'impresa di un bacino di mercato molto più ampio. L'export aumenta la velocità di rotazione del magazzino, e quindi genera cassa con più facilità.

Ciò che rende ancor più interessante operare nei mercati internazionali è però, a nostro avviso, la possibilità di "pilotare attivamente" una strategia di magazzino, e quindi di cassa.

Ogni azienda che abbia intrapreso politiche di promozione sui mercati esteri si ritrova infatti delle offerte emesse, ma che non hanno avuto buon esito; oppure riceve delle RFQ (*Request For Quotation*, quella forma particolare di *enquiry* in cui la controparte B2B chiede anche il *breakdown* dei costi di produzione) che risultano in prima battuta non convenienti da evadere.

Ebbene, nel calcolo degli oneri finanziari causati dalle rimanenze, dall'appensantire quindi il magazzino e di conseguenza la cassa, e nella considerazione di quelli che sarebbero i costi legati ad azioni di chiarimento, trattativa supplementare e di convincimento da attuare presso il potenziale cliente, risulterà spesso conveniente attuare una politica di extra-sconto promozionale, limitata nel tempo. Il caso dello sconto una tantum concesso al cliente per acquisire l'ordine di prova costituisce di norma l'esempio classico di tale ragionamento, e di questa azione di entrata aggressiva sul cliente estero.

Il marketing e le politiche commerciali potranno poi completamente cambiare una volta che un operatore estero ha il prodotto "in mano", senza le incertezze di spiegazioni e di rassicurazioni fornite dal produttore a livello soltanto verbale, scritto, o visivo (comunque intangibile). E soprattutto, ripetiamo, riuscire a entrare con il pro-

prio prodotto e con il proprio marchio dentro casa del cliente estero è una scelta di marketing che fornisce una marcia in più per assestarsi progressivamente, e per rendersi efficaci e "marginanti" nel medio e lungo termine. I costi provocati dalla scontistica extra sono peraltro certi e determinabili, mentre voci di spesa occulte si insinuano sempre in quelli che sono i costi di ricerca, promozione, adesione a iniziative quali workshop e fiere, trasferte all'estero, pubbliche relazioni, ospitalità, convivialità ecc.

Lo status di azienda esportatrice interviene con particolare successo anche sulla gestione e sulla velocità di smobilizzo delle altre componenti del CC oltre alle rimanenze: i debiti di fornitura e i crediti verso i clienti.

Rispetto al secondo elemento, il commercio internazionale dà il meglio di sé a chi ha deciso di percorrere le sue vie. La tecnica degli scambi con l'estero prevede infatti l'utilizzo frequente e intensivo di forme di pagamento e di finanziamento garantite, regolamentate e accettate a livello internazionale, e di pronto smobilizzo bancario senza andare d'intaccare - in certi casi e a determinate condizioni - il capitale di finanziamento bancario (come ad es. l'apertura di credito in conto corrente, e gli anticipi su fatture e sconti di effetti commerciali e finanziari).

Questa riflessione non vuole soffermarsi sulla tecnicità specifica delle tipologie dei crediti documentari, rappresentati dalla Lettera di credito irrevocabile e dalla Lettera di credito stand-by; spiegazioni sul loro meccanismo di funzionamento sono ampiamente disponibili nella letteratura cartacea e su internet, e sono state oggetto anche di nostre analisi e raccomandazioni in molti scritti e lezioni degli ultimi anni.

Non ci dilunghiamo neppure sul grado di riconoscimento e di accettazione internazionale, reso possibile dalla pubblicazione della Camera di Commercio Internazionale denominata "UCP 600", conosciuta in Italia con il nome di "NUU - Norme e usi uniformi sui crediti documentari", pubblicazione n.600 in vigore dal 1 luglio del 2007. Ci interessa invece evidenziare gli aspetti di miglioramento della liquidità aziendale grazie allo strumento di for-

me di pagamento che solo l' operare a livello internazionale può consentire. Anzitutto, va osservato come il pagamento anticipato (advanced payment) non sia nel commercio internazionale così utopistico come lo è nel mercato interno (nel quale è ovvio che pretendere assomiglia a qualcosa di molto simile al decidere volontariamente di non servire più la clientela).

A parte questo, un credito di fornitura verso il cliente estero rappresentato da lettera di credito irrevocabile, o garantito da una lettera di credito standby, può permettere lo smobilizzo immediato del medesimo, anche a titolo di pro-soluto (a determinate condizioni non impossibili da adempiere), trasferendo in pratica il rischio-banca estera (tutt'altro che teorico nel presente particolare momento storico) e il rischio-paese sull' istituto di credito italiano cessionario. Questa operazione non va ad intaccare gli affidamenti aziendali in essere, e si svincola dalla valutazione del debitore da parte della banca italiana, in quanto la garanzia del credito è rappresentata dall' impegno irrevocabile a pagare della banca estera.

Le condizioni da comprovare all' istituto bancario italiano cessionario del credito da parte dell'azienda esportatrice italiana sono fondamentalmente due.

La prima, inherente alla banca estera, e quindi da accettare e da gestire preventivamente con il cliente straniero, è che essa (denominata tecnicamente *issuing bank*, banca emittente) sia di gradimento della banca italiana, e abbia con essa una storia di regolare e corretta operatività. A livello pratico, il consiglio è quello di disporre, fin dal momento della trattativa con la controparte estera, di una lista di banche gradite a quella dell'azienda esportatrice. Saltare questo passo preventivo non sarebbe prudente, in quanto come sappiamo gli istituti di credito hanno attivato negli ultimi anni servizi informativi di *risk management* molto approfonditi anche rispetto agli istituti di credito esteri, che non raramente possono evidenziare zone di rischio, che sfuggono alla prassi bancaria quotidiana e ai bilanci stessi (a dire il vero, le banche italiane sono al momento più soggetto implicato che non inve-

stigante di ciò, ma questi monitoraggi li adottano, e se gli esiti non risultano di totale limpidezza lo sconto della lettera di credito potrebbe retrocedere da *pro-soluto a pro-solvendo*, cioè avvenire a titolo non liberatorio dal rischio per il venditore-esportatore).

La seconda condizione da rispettare da parte dell'esportatore per non precludersi la possibilità di smobilizzare *pro-soluto* una lettera di credito (senza, lo ripetiamo che non fa mai male, ridurre la capienza delle linee di credito in essere), è quella di poter comprovare alla propria banca di essere competenti ed esperti nella gestione dei dettami che il dispositivo della lettera di credito impone, e che sono notoriamente molto stringenti sia sul rispetto dei tempi di validità della lettera di credito stessa e di obbligatorietà di spedizione della merce, sia su quali documenti produrre, quanti e con quali caratteristiche da rispettare con il massimo scrupolo e aderenza.

Un'azienda esportatrice dotata di un Ufficio Estero autonomo e ben strutturato, con uno o più *back officers* (operativi addetti export) specializzati e di comprovato successo nella gestione e nell' utilizzo delle lettere di credito irrevocabili, facilita enormemente la disponibilità della propria banca a scontare *pro-soluto*. Quest'ultima sarà infatti ragionevolmente tranquilla che, per quanto dipenderà dal richiedente/cedente, nulla osterà al buon utilizzo e quindi al buon esito dell' operazione. Consigliamo inoltre agli esportatori di tenere presente che l'accettazione della richiesta di lettera di credito come forma di pagamento fa parte della *business culture* di certi paesi, mentre è praticamente scomparsa dagli usi di altri.

Ad esempio, ottenerla da un cliente tedesco, europeo, giapponese o statunitense è molto difficile, mentre di norma le aziende del *Middle East*, del mondo arabo in generale e del *Far East* non hanno problemi a emetterla; anzi, questo tipo di richiesta se l'aspettano. Cosa che in Russia (mercato coltivato molto male dalle politiche governative italiane) è valida per il pagamento anticipato stesso, che per Mosca è presso corrente con l'estero.

Va considerato comunque che in Ger-

mania è puntuale sui pagamenti internazionali il 72,3% delle imprese (secondo posto in Europa dopo la Danimarca con l'87%, e con l'Italia in tredicesima posizione con pagamenti virtuosi per il 35,7%, secondo lo studio più recente realizzato da Cribis D&B); va poi menzionata la familiarità degli USA con la lettera di credito *stand-by*, ottima alternativa a quella irrevocabile, in quanto più semplice.

Oltre ai crediti documentari, la condizione di esportatore rende possibile ricevere il pagamento mediante utilizzo di cambiali internazionali (*drafts*): *Bill of exchange* (l'equivalente della Tratta) o *Promissory Note* (il Pagherò); rappresentare i crediti di fornitura in tali strumenti presenta la stessa possibilità di smobilizzo *pro-soluto* di cui abbiamo detto a proposito della lettera di credito, inclusa anche in tale fattispecie la condizione che la banca estera avallante i titoli sia di gradimento della banca italiana.

Le cambiali internazionali - il ricorso alle quali si è manifestato di nuovo in misura significativa negli ultimissimi anni, dopo un periodo in cui tale forma di pagamento-garanzia era rimasta dormiente un po' ovunque - presenta vantaggi particolari e molto interessanti per aziende esportatrici di beni a uso durevole, quali ad esempio macchinari, impianti, e anche servizi a essi collegati.

Ci riferiamo a quanto prevede il vigente Decreto legislativo n.143/98, nelle due tipologie del "credito acquirente" e del "credito fornitore", provvedimento di sostegno pubblico all'export che rappresenta per alcune tipologie di aziende un'importante condizione di maggiore competitività.

Nel **credito acquirente**, un contratto di fornitura di macchinari, di beni d'investimento o anche di semilavorati (purchè questi ultimi abbiano come destinazione d'uso finale l'inserimento in un bene d'investimento) viene inserito in una linea di credito accessa da banca italiana a favore di una banca del paese del cliente estero.

Questa linea di credito può essere *open* oppure *tied*: nel primo caso, in forza di un accordo di collaborazione intergovernativo tra due stati, istituti di credito italiani attivano plafond interbancari, all'interno dei quali le imprese

esportatrici verso quel determinato paese possono inserire il loro contratto. Questa richiesta di inserimento viene processata dalla banca estera su richiesta dell'acquirente locale.

Nelle linee di credito *tied*, il funzionamento è lo stesso ma cambia l'origine, trattandosi a livello governativo di un credito di aiuto, che si sostanzia poi in linee di finanziamento bancarie utilizzabili da aziende con prodotti idonei allo scopo.

Condizione fondamentale di funzionamento di queste linee di credito è che l'esportatore italiano percepisce un pagamento della fornitura anticipato o contestuale (cioè alla consegna, *pre-shipment*) pari ad almeno il 15% del valore complessivo del contratto stesso.

Tutti gli altri aspetti tecnici risultano già assolti dall'istituto di credito italiano titolare della linea di credito, in particolare:

- la copertura assicurativa Sace sul rischio-paese;
- l'intervento di Simest per un contributo in conto interessi sulle rate semestrali di cui l'importatore estero beneficierà, per un periodo di pagamenti dilazionati sino a cinque anni.

Nel caso di un **credito fornitore**, invece, è la singola impresa italiana esportatrice a chiedere alla propria banca la costituzione di una linea di credito-smobilizzo a suo beneficio, in relazione e per importo pari al valore del contratto di fornitura.

Il credito di fornitura deve essere rappresentato da *Promissory Notes* avallate da primaria banca del paese estero, o da *Bill of exchange* accettate e avallate, sempre naturalmente da primario istituto di credito.

La dilazione sottostà agli stessi interventi enunciati per il credito acquirente: sull'account della banca e del paese estero, copertura assicurativa Sace da richiedersi a cura della banca italiana, con rivalsa sull'esportatore stesso per il costo del premio assicurativo; per l'acquirente, pagamento dilazionato fino a cinque anni in rate semestrali; per il beneficio competitivo di entrambi, si attiva il contributo in conto interessi da parte di Simest, sempre in misura pari al differenziale tra tasso contrattualmente stabilito e tasso minimo di riferimento internazionale CIRR (Com-

mercial Interest Reference rate).

Per chi progetta e produce impianti e macchinari (settori di eccellenza anche in Italia, troppo spesso mostrata invece come produttrice specializzata in beni di consumo quali ad esempio *Fashion* e *Food*), vale davvero la pena considerare la possibilità di esportare incassando con rimessa diretta, e potendo attivare nel contempo una leva di competitività finanziaria con il pagamento dilazionato a beneficio del proprio cliente.

Altro strumento strettamente legato soprattutto al business con l'estero, capace di apportare un *upgrading* significativo nella generazione di cassa aziendale e nella riqualificazione dei rapporti con gli istituti di credito, è rappresentato dalla gestione assicurativa dei crediti da esportazioni.

L'assicurazione dei crediti esteri impatta in prima battuta sul *credit risk management* aziendale, conferendo ragionevole certezza agli incassi futuri, e permettendo all'azienda di sviluppare un importante metodo di selezione della clientela alla quale concedere un pagamento dilazionato.

La ragione è molto semplice: se la compagnia assicurativa rigetta di affidare una determinata controparte commerciale estera, perché dovrebbe farlo l'azienda italiana? Per precludere ancor di più, e per propria scelta, la possibilità che il suo ciclo acquisti-produzione-vendita assorba risorse finanziarie anziché liberarne?

Il principio è molto semplice: esportare a credito avendo la certezza di essere indennizzati - in caso di mancato pagamento del cliente estero - per un importo pari all'80% o fino al 90% del valore della rispettiva fattura (a seconda del paese in oggetto), non è la stessa cosa del mettere a rischio totale risorse finanziarie proprie.

Disporre di *account* (clienti) esteri in capo ai quali è attiva una copertura assicurativa è molto importante anche nei rapporti azienda-banca sul credito ordinario: stanti i plafond virtuali di capienza per lo sconto di effetti commerciali e finanziari accordati dall'istituto di credito, sappiamo bene come quest'ultimo si riservi la facoltà di attuare tali anticipi a fronte della preventiva valutazione del *rating* e dell' "andamentale" di ogni singolo debitore dell'

azienda. È evidente come portare allo sconto debitori esteri assicurati aumenti in misura molto forte il grado di disponibilità della banca a finanziare, e permetta quindi all'azienda di far funzionare gli affidamenti senza intoppi né brutte sorprese in corso di attività. Altro grande vantaggio dato dall'essere esportatori sta nell'attrattività finanziaria dell'impresa nel suo complesso, proprio per il fatto che, grazie a una considerevole percentuale di export sul fatturato totale, essa ha la capacità di generare cassa in maniera più efficiente.

Queste tipologie di aziende, anche nel vasto segmento delle PMI o delle microimprese, possono rendersi attrattive con maggiore facilità agli investimenti in *equity*, quindi in conto capitale come alternativa al credito bancario, da parte dei fondi di *venture capital*. La realtà e l'attività di questi ultimi, ancora marginale in Italia, sta manifestando segnali di grande fermento proprio sulle imprese fortemente esportatrici, oltre che sulle start-up tecnologiche. La presenza di questi investitori professionali e autorizzati nel nostro paese è ancora troppo esigua rispetto a quella di altre economie evolute (si parla di undici fondi di *venture capital* attivi in Italia), ma il loro numero è stimato in forte crescita, data la presenza - sempre in Italia - di almeno ottocento categorie di investitori istituzionali ufficialmente censite (regioni, fondazioni bancarie, enti previdenziali, compagnie assicurative e centinaia di altre entità). Il *first closing* (la dotazione minima di capitale raccolto dagli investitori istituzionali, per la quale tali fondi sono stati autorizzati a operare dalla Banca d'Italia, e con il quale diventano operativi nei loro investimenti) si sta dimostrando sempre più rapido, e imprese esportatrici e start-up tecnologiche stanno assumendo la quota quasi totale della destinazione di queste risorse finanziarie di investimento.

Ci auguriamo di aver apportato un piccolo contributo di riflessione e, se possibile, di motivazione, a considerare l'export non solo e non tanto come una materia di moda, fatta solo di marketing e di management alla portata di tutti, e sulla quale riempirsi molto la bocca nei convegni e nei pro-

clami degli enti pubblici; esportare è una tematica da affrontare in senso molto tecnico, professionale, finanziario in particolare, ed è materia puramente privatistica.

Saper vendere e incassare bene con l'estero rappresenta ancora una grande e inespressa opportunità di cresciuta per tantissime imprese italiane.



Franco Rasotto

L'UTILITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LA RICERCA E SVILUPPO

Spesso la difficoltà di rappresentare un fenomeno o di interpretarlo correttamente sfocia in un completo abbandono e disinteresse della gestione dello stesso. È questo il caso dei costi di ricerca e sviluppo che, soprattutto quando sono generati da costi interni all'azienda, non vengono quasi mai adeguatamente indagati dai sistemi di controllo di gestione.

Questa attenzione è però necessaria per una serie di motivi che andremo a elencare di seguito:

1. Necessità di rispetto delle norme
2. Necessità di gestione dell'azienda
3. Necessità di valorizzazione

NECESSITÀ DI RISPETTO DELLE NORME

Poiché questo livello di applicazione è di fatto obbligatorio, affrontiamo brevemente come i costi di ricerca e sviluppo e i relativi risultati in beni intangibili debbano essere rappresentati a bilancio. Questo ci sarà poi utile sia per avere una terminologia comune nella definizione dell'ambito di applicazione della Ricerca e Sviluppo, sia per prendere a riferimento delle metodologie di valutazione che hanno anche un riscontro civilistico.

È opportuno iniziare in tal senso con il "decreto bilanci" (D.Lgs. n. 139/2015) con il quale sono state introdotte alcune interessanti novità relative al trattamento dei costi di ricerca e sviluppo all'interno dei bilanci aziendali.

Occorre fare riferimento al principio contabile OIC 24 per ricondurre a una corretta classificazione dei costi relativi alla ricerca e sviluppo e più in particolare alla definizione degli stessi.

In questo principio contabile vengono

definiti come devono essere trattati i relativi costi:

Ricerca di base

Si tratta di studi, ricerche, esperimenti e indagini che non hanno un obiettivo specifico e che servono ad accrescere le conoscenze generiche delle imprese. Per tali spese si riscontra la mancanza di un collegamento diretto con la produzione di un bene o un servizio

Trattamento dei costi:

I costi sostenuti per la ricerca di base sono costi di periodo e quindi addebitati al conto economico dell'esercizio in cui sono sostenuti, poiché rientrano nella ricorrente operatività dell'impresa e sono, nella sostanza, di supporto ordinario all'attività imprenditoriale della stessa.

Sviluppo

È l'applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze possedute o acquisite in un piano o in un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, processi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione.

Trattamento dei costi per lo Sviluppo:

Sono capitalizzati nell'attivo patrimoniale e sono composti: dagli stipendi, i salari e gli altri costi relativi al personale impegnato nelle attività di sviluppo; dai costi dei materiali e dei servizi impiegati nelle attività di sviluppo; dall'ammortamento di immobili, impianti e macchinari, nella misura in cui tali beni sono impiegati nelle attività di sviluppo; dai costi indiretti, diversi dai costi e dalle spese generali e amministrative, relativi alle attività di sviluppo; dagli altri costi, quali ad esempio l'ammortamento di brevetti e licenze, nella misura in cui tali beni sono impiegati nell'attività di sviluppo.

I costi di sviluppo, per poter essere capitalizzati devono inoltre rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere relativi a un prodotto o processo chiaramente definito, nonché identificabili e misurabili
- essere riferiti a un progetto realizzabile, cioè tecnicamente fattibile, per il quale la società possiede o possa disporre delle necessarie risorse
- essere recuperabili, cioè la società deve avere prospettive di reddito in modo che i ricavi che prevede di realizzare dal progetto siano almeno sufficienti a coprire i costi sostenuti per lo studio dello stesso, dopo aver dedotto tutti gli altri costi di sviluppo, i costi di produzione e di vendita che si sosterranno per la commercializzazione del prodotto.

NECESSITÀ DI GESTIONE DELL'AZIENDA

Partendo dall'analisi di base della normativa cogente e considerando il fatto ormai evidente che oggi il valore e la valorizzazione degli intangibles (brevetti, know how, marchi,...) è l'asset decisivo per la competizione, risulta oggi ineludibile l'approfondimento e soprattutto una maggiore attenzione alla gestione dei costi di ricerca e sviluppo.

Se capire la relazione tra i costi aziendali e la formazione del reddito è fondamentale per governare l'azienda e poterla condurre a una maggiore redditività, quando allunghiamo l'orizzonte temporale di riferimento verso il medio-lungo termine, occorre senz'altro sforzarsi per comprendere come i costi, in questo caso investimenti, produrranno, nel tempo, degli effetti sull'azienda.

Tra questi investimenti quelli più complicati da controllare sono probabilmente i costi di ricerca e sviluppo nell'indagine della correlazione che questi hanno con il mantenimento e lo sviluppo della redditività aziendale.

Questo approccio al controllo di gestione nell'ambito della ricerca e sviluppo, mentre è ben radicato in molte aziende chimiche e farmaceutiche, è ad oggi largamente tralasciato soprattutto nelle PMI, anche quelle dove la componente dell'innovazione è molto rilevante.

"Se non misuri non puoi capire; se non capisci non puoi controllare. Se non

controlli non puoi migliorare."
Harrington

Proprio per l'importanza che oggi riveste la ricerca e sviluppo nel mantenimento della redditività aziendale occorre spingersi oltre quello che è il dettato normativo obbligatorio.

L'obiettivo che l'introduzione del controllo di gestione in questo ambito dovrebbe avere è quello innanzitutto della corretta rappresentazione di quanto accade e dei collegamenti che ci sono tra i costi di ricerca e sviluppo e la creazione del valore aziendale.

Il valore degli intangibili ottenuti va valutato ovviamente sia sotto il profilo della capacità di generare reddito che sotto il profilo della patrimonializzazione dell'azienda.

È chiaro che, soprattutto nelle aziende ad alto tasso di innovatività, la strumentazione messa a disposizione del controllo di gestione potrà essere quanto mai utile a supporto delle decisioni strategiche relativamente all'innovazione stessa.

Tra le decisioni oggi cruciali in questo ambito occorre ricordare quella del *Make or Buy* (cioè decidere se sviluppare internamente oppure andare sul mercato).

Oggi infatti, con il fortissimo sviluppo del concetto dell'*open innovation* e della conseguente apertura della ricerca e sviluppo oltre i confini dell'impresa, occorre avere gli strumenti che, come detto, ci consentano di decidere la convenienza dello sviluppo interno rispetto a quello esterno ma che ci con-

sentano anche di valutare l'opportunità di portare a reddito, attraverso la cessione, un "semilavorato" della ricerca e sviluppo perché magari non ritenuto strategico per l'azienda.

Del resto proprio una delle caratteristiche della vera ricerca e sviluppo è quella di non avere certezza degli esiti attesi. Ma come è noto, per più esempi accaduti nella storia, talvolta sono proprio gli esiti più inattesi a contribuire al maggior successo delle aziende. In linea generale occorre comunque considerare la crucialità della fase di scelta nel momento in cui occorre assegnare delle risorse finanziarie, economiche o umane, che di per se tendono ad essere scarse e che quindi implicano una scelta esclusiva tra le varie ipotesi di allocazione.

Quindi anche per il controllo di gestione relativo alla ricerca e sviluppo ben si applica il famoso *ciclo di Deming: Plan, Do, Check, Act* (Fig.1).

Occorre partire ovviamente dalla pianificazione (**Plan**) e dall'individuazione di quale è l'obiettivo della ricerca e sviluppo (anche questo spesso poco chiaro) e di come si prevede di raggiungere gli obiettivi prefissati. L'esecuzione (**Do**) poi dovrà essere impostata in modo da procedere secondo il programma ed evidenziare prontamente gli scostamenti che si dovessero verificare. La fase di controllo (**Check**), dovrà valorizzare quanto ottenuto in modo da poter dare le indicazioni necessarie per la successiva fase di azione di miglioramento (**Act**).

Figura 1: Ciclo di Deming (PDCA)



Valutazioni degli intangibili

Se l'individuazione dei costi della Ricerca e Sviluppo presenta più di qualche criticità, basti pensare a tutta quella parte di innovazione incrementale che viene sviluppata direttamente in produzione e che spesso ha valori ed esiti importanti, anche la valorizzazione dei risultati risulta decisamente complessa.

In questo senso, lasciando la valorizzazione secondo i costi sostenuti alle eventuali applicazioni di bilancio, la letteratura ci mette a disposizione diverse tecniche estimative che, benché faticino a rappresentare un fenomeno che è specifico e caratteristico dell'azienda, danno comunque un supporto alla concreta valutazione di quanto prodotto in termini di beni intangibili all'interno dell'azienda.

Di seguito mi limiterò a una sommaria elencazione di tali metodi lasciando per ulteriori interventi l'eventuale approfondimento.

Nella letteratura e nella pratica sono stati sviluppati numerosissimi metodi di valutazione dei beni immateriali. Allo scopo del presente intervento ritengo utile un inquadramento sintetico di queste metodologie secondo la classificazione proposta da Sveiby (2001).

Gli approcci sono in definitiva riconducibili a quattro metodologie:

- 1) **DIC - Direct Intellectual Capital Methods.** Questa tipologia di metodi di valutazione punta a stimare il valore monetario degli intangibili identificando le loro diverse componenti con l'assunto che una volta arrivati alla valutazione delle singole componenti queste possano essere valutate anche nella loro globalità;
- 2) **MCM - Market Capitalization Methods.** Questa tipologia di valutazione presuppone la conoscenza del valore di mercato dell'impresa ed è quindi più facilmente applicabile per le aziende quotate. L'obiettivo è quello di calcolare la differenza tra valore contabile e capitalizzazione di mercato dell'impresa definendo questo come valore dell'insieme degli intangibili;
- 3) **ROA - Return on Assets Methods.** Questo metodo prevede il calcolo del ritorno dell'investimento degli asset intangibili in termini di utili e flussi di cassa prendendo a supporto gli indici standardizzati di settore;
- 4) **SC - Scorecard Methods.** Questa tipologia di metodi si propone di identificare le varie componenti del valore degli intangibili attraverso e indicatori e indici che vengono osservati e monitorati con il supporto di scorecards o grafici.

Come si può vedere (Fig.2), le metodologie sono sostanzialmente distinguibili tra metodi monetari che hanno l'obiettivo di giungere a una valutazione economica e metodi non monetari che invece puntano a una valutazione basata su altri fattori. L'incrocio delle metodologie viene poi fatto riguardo le metodologie che valutano il complesso degli intangibili (quindi il livello aziendale) e le metodologie che invece vanno a distinguere i vari componenti. Come appare evidente, le diverse tipologie di metodi hanno in se vantaggi, svantaggi e difficoltà applicative che vanno valutati sulla base dei risultati che si vogliono ottenere. È altrettanto evidente che possono essere tra di loro complementari nell'ottica della migliore rappresentazione di quanto si sta indagando.

I vantaggi del controllo di gestione nell' R&S

Al di là degli evidenti vantaggi che il controllo porta rispetto a una navigazione a vista o peggio a una serie di scelte prese senza basi, il controllo di gestione nell'R&S può portare dei vantaggi ulteriori che possiamo collegare in primo luogo alla capacità dell'azienda di valorizzare il patrimonio di intangibili in modo più concreto e oggettivo, a tutto vantaggio della possibilità di rappresentare una maggiore e migliore patrimonializzazione anche nei confronti di finanziatori, siano essi degli istituti bancari, dei fondi di investimento o più semplicemente gli azionisti.

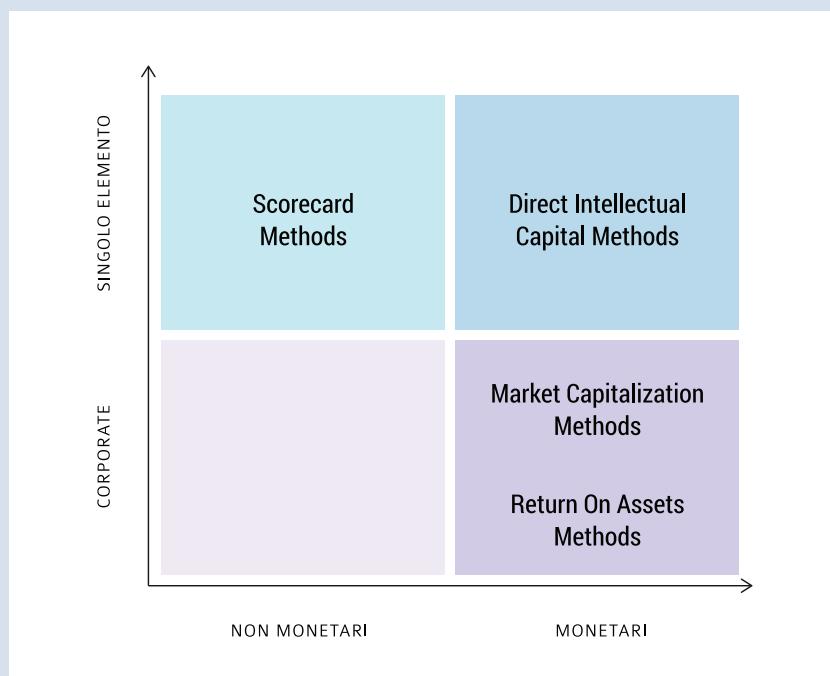
Patent box e benefici fiscali

Non possono nemmeno essere trascurati i benefici fiscali che possono derivare o, più propriamente, sono collegati con una corretta gestione degli immateriali.

Ad esempio, il *Patent Box*, che rappresenta oggi probabilmente il più importante beneficio fiscale riconosciuto alle aziende, prevede tra gli obblighi il *"traking e tracing"*. Questa previsione normativa è probabilmente stata inserita proprio con uno scopo educativo, per incentivare l'imprenditoria italiana a porre maggiore attenzione al controllo e alla gestione di costi e ricavi legati alla ricerca e sviluppo.

Ricordo, solamente per far comprendere la portata di questa normativa fi-

Figura 2: Matrice di Sveiby, rielaborazione



scale, che a regime, quindi a partire dal 2017, l'applicazione del *Patent Box* consentirà una riduzione del 50% della base imponibile afferente ai redditi derivanti da alcuni beni immateriali.

In particolare sono oggetto di agevolazione i seguenti beni: software, brevetti, disegni e modelli, *know how*.

Come si capisce subito, mentre per le prime categorie di beni immateriali agevolati, c'è qualche speranza di rinvenire un minimo di contabilità che dia traccia di quanto è accaduto nel tempo, molto più raro è che vi sia un sistema di controllo di gestione che possa riferirsi al più generale *know how* aziendale.

Lo ripeto, la normativa a questo proposito richiede obbligatoriamente che sia previsto e adottato un sistema di tracking e tracing che è ovviamente cosa diversa dal controllo di gestione ma che può comunque esserne la premessa.

NECESSITÀ DI VALORIZZAZIONE

Dal discorso fin qui delineato appare evidente la crescente difficoltà applicativa all'aumentare dell'impegno nella concreta valorizzazione economica del risultato prodotto dalla ricerca e sviluppo.

Occorre ricordare che, come sopra introdotto, nelle economie moderne l'approccio all'innovazione è sempre più orientato verso un approccio di "open innovation". Le ragioni sono essenzialmente da ricercare nell'aumento della incidenza dei costi di ricerca causata da una crescente complessità delle sfide a cui è chiamata l'azienda e dall'altra parte alla sempre più breve durata della "fase di mercato" dei risultati della ricerca e sviluppo.

Occorre quindi adottare delle strategie collaborative in modo da ottimizzare sul lato costi e valorizzare dall'altra parte i risultati economici che derivano dagli intangibili generati. Ed è proprio la fase collaborativa che richiede una valorizzazione il più possibile attendibile e oggettiva per poter consentire delle eventuali negoziazioni che possono ad esempio riguardare la cessione dei risultati fino a quel momento ottenuti da uno specifico filone ricerca.

CONCLUSIONE

L'approccio che si vuole qui proporre è di tipo incrementale, riscontrando nella pratica professionale, soprattutto quando rivolta ad aziende PMI, una carenza assoluta di coscienza del problema. Di seguito (Fig.3) riporto quelli che ritengo essere i passi fondamentali per arrivare a una implementazione compiuta del controllo di gestione nell'ambito della R&S:

Mappatura

Occorre iniziare da una mappatura dei beni intangibili presenti in azienda. E già questa fase potrebbe riservare notevoli sorprese. Non è infrequente rilevare dei valori aziendali non conosciuti ma soprattutto non adeguatamente protetti quanto meno sotto il profilo della riservatezza.

Misurazione

La fase successiva è certamente quella della misurazione. Occorre cioè mettere in opera un sistema di rilevamento dei dati che consenta di dare una descrizione del fenomeno.

Gestione

Oltre che rilevare i costi e le risorse impiegate occorre, per ottenere un effettivo controllo di gestione, spingersi nel misurare i risultati ottenuti. Abbiamo visto le tipologie di modelli di valutazione disponibili. Naturalmente i modelli qualitativi che misurano variabili non economiche saranno più semplici da mettere in atto in questa fase ma comunque saranno utili per poter governare l'azienda.

Valorizzazione

Per poter valorizzare occorre avere ben presente i valori economici in gioco. Questa è probabilmente la fase più ambiziosa del processo ma anche quella che può portare a significativi risultati. Occorre quindi in questa ultima fase compiere lo sforzo di tradurre in valori monetari quelli che sono i risultati raggiunti dalla ricerca e sviluppo sia per migliorare la rappresentazione economica dell'azienda sia per eventuali necessità negoziali.

"Fai le cose difficili quando sono facili e inizia le grandi cose quando sono piccole. Un viaggio di mille miglia deve iniziare con un singolo passo."

Lao Tzu

Figura 3 : Schema di approccio





A

AUGMENTUM

discovering value

AUGMENTUM affianca talenti fortemente motivati e competenti, nello sviluppo di idee innovative d'impresa accelerandone la realizzazione. Con le proprie esperienze e con il proprio network contribuisce alla crescita professionale del team, alla costruzione del modello di business ed alla efficace esecuzione delle attività necessarie per assicurarne il successo.

Edizione a cura di:



www.asfim.org

SFC **Strategia Finanza e Controllo**

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI