



SFC

Strategia Finanza e Controllo

n.12 - 2018

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

La qualità dell'attivo nei risanamenti aziendali

*di Alessandro Tentoni
e Fabio Ceroni*

Peculiarità delle aziende in Early stage e difficoltà nel funding

di Alberto Menconi

La creazione del valore in azienda, il ruolo del consulente d'impresa e la Balanced scorecard

di Guglielmo Martinelli

Rubrica: pratica professionale

Lead Generation: il nuovo modo di fare marketing

di Cristina Migliore

Il controllo di gestione nella piccola e media impresa

di Gabrio Nocentini

SFC **Strategia Finanza e Controllo**

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

- 4** La qualità dell'attivo nei
12 risanamenti aziendali
di Alessandro Tentoni e Fabio Ceroni
- 13** Peculiarità delle aziende in Early
17 stage e difficoltà nel funding
di Alberto Menconi
- 18** La creazione del valore in
21 azienda, il ruolo del consulente
d'impresa e la Balanced scorecard
di Guglielmo Martinelli

Rubrica: pratica professionale

- 24** Lead Generation: il nuovo modo
25 di fare marketing
di Cristina Migliore
- 26** Il controllo di gestione nella
31 piccola e media impresa
di Gabrio Nocentini

Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM
segreteria@asfim.org

Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

Autori

Dott. Fabio Ceroni, Dott. Alberto Menconi, Dott.ssa Cristina Migliore, Dott. Guglielmo Martinelli, Ing. Gabrio Nocentini, Dott. Alessandro Tentoni.

N. 12 - ANNO 2018



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.



www.augmentum.it



Fabio Ceroni



Alessandro Tentoni

La qualità dell'attivo nei risanamenti aziendali

1. Il ruolo dell'attivo nelle crisi d'impresa

Nelle situazioni aziendali in cui le disfunzioni, di origine interna o esterna, si sono propagate manifestando uno stato di crisi, la scelta della strategia imprenditoriale dovrebbe dipendere anche dai caratteri economici delle attività disponibili.

Mentre infatti l'articolazione del ceto creditorio rivela sia l'ammontare nominale della massa passiva da estinguere, con le probabili garanzie correlate, sia i soggetti che in qualche misura dovranno condividere le decisioni da intraprendere, l'analisi delle risorse residue illumina sulla perdurante unitarietà dell'azienda e sui flussi realistici associabili alle dismissioni da svolgere. Questa indagine richiede la verifica del possibile ripristino delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale compromesse dallo stato di crisi, nelle interazioni tra condizioni interne di gestione e fattori ambientali esterni e, in caso affermativo, della congruità del reddito conseguibile in vista del ripianamento dell'esposizione debitoria.

Nei casi in cui si constati l'avvenuto dissolvimento dei legami che avvincono i beni e le risorse complementari coordinate nella combinazione produttiva, assume allora rilevanza l'attitudine delle singole attività a tradursi in attendibili ritorni monetari.

Si passa ora a illustrare le principali rappresentazioni di valore che possono assumere le diverse classi di valori dell'azienda, così da individuare quelle che meglio soddisfano le finalità del presente approfondimento.

2. Le diverse configurazioni dei valori attivi

Gli elementi attivi di un'impresa sono valorizzati con approcci diversi a seconda del contesto di riferimento in

cui vengono esaminati.

Le più diffuse configurazioni di valore sono quelle del capitale di funzionamento (o di gestione), adottate nelle sintesi contabili infra-annuali e in sede di redazione del bilancio d'esercizio, del capitale economico, che orienta la valutazione di trasferimento del complesso aziendale, del capitale di liquidazione, a seguito della dissoluzione dell'unitario sistema d'impresa.

Nella prima l'obiettivo primario perseguito dall'insieme dei valori assegnati alle attività e passività presentate nei rendiconti è la determinazione del reddito del periodo, disponibile per la distribuzione o il reinvestimento a seconda degli intendimenti del soggetto economico, da cui discende contestualmente il patrimonio gestionale.

Considerato il carattere consuntivo dei documenti contabili richiamati le valutazioni sono riferite a una data di riferimento già trascorsa, ma risultano influenzate dai nessi indissolubili delle operazioni di gestione che intercorrono al momento della chiusura dei bilanci.

Viene applicata quindi anche una logica prospettica mirante a anticipare gli esiti reddituali, positivi o negativi, che si reputano maturati nell'esercizio considerato indipendentemente dal momento di manifestazione monetaria, e a rinviare al futuro quelli non di competenza economica dei cicli produttivi svolti benché anticipati dalla relativa movimentazione finanziaria.

Sulla composizione del patrimonio di funzionamento interviene altresì il principio redazionale della prudenza di cui all'art. 2423 bis del codice civile, mirante a includere nel correlato settore reddituale componenti negativi solo probabili e a escludere ricavi non certi ancorché prevedibili.

Il capitale economico poggia invece sul rendimento che può derivare dal

complesso aziendale nell'orizzonte temporale di vita riferito a una data prescelta, definito con diverse metodologie di tipo sintetico, attualizzando i flussi economici o finanziari prodotti con un tasso rappresentativo del rischio d'impresa che aleggia su tali risultati, analitico, esprimendo attività e passività in misura corrente, intermedio tra le due e empirico-comparativo, sulla base di corrispettivi praticati per unità similari.

Le misure del patrimonio di funzionamento e economico (in particolare determinato con criteri reddituali), pur basate entrambe su risultati di periodo stimati in chiave prospettica e quindi sulla remunerazione dei fattori produttivi impiegati, si differenziano per diversi aspetti.

Innanzitutto la prima ha matrice storica in quanto correlata al reddito dell'esercizio in chiusura, sebbene influenzato dai risvolti futuri della gestione come poc'anzi precisato. Inoltre gli andamenti dei periodi successivi che rilevano sono limitati a quelli che abbracciano le operazioni in corso alla chiusura del bilancio.

Ad esempio, quale criterio di valutazione delle rimanenze finali di magazzino l'art. 2426 comma 1 n.9) del codice civile propone il minore tra il costo d'acquisto o di produzione e il prezzo di mercato, denotando preferenza del dato storico delle spese sostenute rispetto al ricavo programmato dalla vendita successiva, salvo l'ipotesi di cessioni in perdita.

Anche il principio della prudenza introduce particolari accorgimenti nelle valutazioni di funzionamento finalizzati a circoscrivere un risultato economico derivante dai proventi certi depurati da tutti i costi che concorrono alla produzione, sebbene solo prevedibili, come dimostrato proprio dalla scelta del livello del fatturato delle vendite solo se inferiore nel caso della stima delle rimanenze finali o dalla rilevazione delle perdite presunte su crediti.

Nella determinazione del capitale economico la logica valutativa del complesso, o dei singoli componenti qualora venga ripartita per finalità contabili-fiscali la stima unitaria eseguita ovve-

ro applicata una metodologia di calcolo analitica, è improntata al futuro svolgimento gestionale, con l'unico limite temporale dettato dall'orizzonte terminale adottato.

Così per i lavori pluriennali in corso su ordinazione viene di regola attribuita la percentuale di corrispettivo maturata alla data della valutazione.

Anche nella presente configurazione del capitale si raccomanda peraltro un atteggiamento professionale cauto in occasione delle scelte richieste da ciascun criterio seguito, per evitare all'atto pratico l'enunciazione di valori con scarsa attendibilità. Ciò spiega anche la mancata unanimità di vedute in dottrina sulle indicazioni preferibili di stima per alcune poste patrimoniali, circostanza da non enfatizzare in quanto il capitale economico rappresenta una grandezza unitaria riferibile all'intera azienda (o a un suo ramo), divisibile al proprio interno solo con astrazioni metodologicamente discutibili.

Si segnala che per alcuni autorevoli studiosi¹ l'entità del capitale economico inferiore al patrimonio di funzionamento dovrebbe indurre il redattore del bilancio a svalutazioni di attivo o rivalutazioni di passivo, per allineare le due misure e evitare il calcolo e l'eventuale distribuzione di redditi non confortati dalle previste dinamiche future aziendali.

La terza configurazione di capitale in commento è quella di liquidazione, in cui i singoli elementi attivi e passivi vengono assunti in modo atomistico, privati come già accennato delle interrelazioni sistemiche conseguenti al comune impiego produttivo.

In questo contesto assumono rilevanza, dal lato dell'attivo, solo quei beni suscettibili di autonomo realizzo, e nel passivo i debiti certi.

Di conseguenza le attività trasferibili sono stimate al presunto valore di vendita mentre le passività vengono espresse nell'ammontare necessario per la relativa estinzione.

L'opinione corrente della riduzione di valore generalmente sopportata dal capitale aziendale nella fase di liquidazione, stragiudiziale o giudiziale, è suffragata da due distinte motivazioni.

Innanzitutto la procedura richiede di

01. cfr. P. Onida, "Economia d'azienda", UTET, 1977, pagg. 667-668.

norma il sostenimento di costi specifici quali compensi agli organi preposti, particolarmente significativi soprattutto in caso di intervento del Tribunale, consulenze propedeutiche di natura giuridica o aziendalistica, perizie dell'impresa o di singoli elementi.

Inoltre la gestione liquidatoria è caratterizzata sovente da difficoltà conseguenti all'atteggiamento che potrebbero assumere determinati *stakeholders* in vista della cessazione assoluta dell'azienda, come nel caso di tattiche ribassiste in occasione della cessione di immobili², delle difficoltà d'incasso dei crediti verso la clientela disincentivata dall'interruzione delle relazioni commerciali, degli oneri straordinari per l'esodo del personale dipendente, dell'aumento di controversie legali dovuto dalla situazione di debolezza dell'impresa in scioglimento che si prefigge di contenere i tempi di chiusura della procedura.

In rapporto al capitale economico il valore netto di liquidazione dovrebbe attestarsi su misure inferiori nei casi di imprese profittevoli che riescono a remunerare oneri figurativi quali gli interessi di computo sui mezzi propri e il salario direzionale, quantomeno per l'inserimento nell'attivo dell'avviamento.

D'altro canto un risvolto interessante della relazione è che il patrimonio liquidatorio dovrebbe venir assunto in termini di limite minimo nella stima di un'azienda, quale corrispettivo in ogni caso conseguibile dal soggetto giuridico, salvo che l'ipotesi della cessazione assoluta risulti inverosimile o improbabile, per eccessiva onerosità sociale o altre motivazioni.

Rispetto invece al capitale di funzionamento, per gli elementi dell'attivo è difficile stabilire regole univoche, vista l'origine diversa delle due configurazioni (gestionale e di mercato).

Non si possono invero escludere plusvalori anche consistenti rispetto al saldo contabile in alcuni trasferimenti liquidatori, ad esempio in campo immobiliare.

3. L'attivo nelle aziende sistemiche

È questo lo scenario in cui l'attivo aziendale presenta maggior valore.

Infatti lo stato di crisi non esclude che

l'impresa possa risultare profittevole e assumere una valutazione di complesso, segnata dal capitale economico, superiore a quella corrente algebrica delle singole parti attive e passive, palesando la formazione di avviamento positivo o *goodwill*.

L'asserzione è traducibile in veste matematica con una formula del tipo:

$$4 + 2 - 3 = 5$$

Nella multiforme realtà aziendale può accadere in alcuni casi che il risanamento si concentri sul deterioramento degli equilibri patrimoniali per carenza ad esempio di mezzi propri o mancata correlazione nelle scadenze di fonti e impieghi, finanziari per eccessiva riduzione dell'attivo circolante o monetari dovuto all'assorbimento prolungato di *cash-flow*, mentre l'andamento economico assicurerebbe la remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati e figurativi.

Finanche un'impresa in perdita è compatibile con un *goodwill*, se il disequilibrio economico risulti reversibile grazie all'azione manageriale o per cause esterne come nelle ipotesi di possibile acquisizione di un brevetto risolutivo, di cambiamento della infelice localizzazione di un'unità commerciale, di soppressione delle barriere doganali per poter sviluppare le vendite in nuovi Paesi, ecc..

Di frequente il *turnaround* richiede necessariamente un intervento finanziario esterno di un possibile acquirente o nuovo socio, viste anche le probabili restrizioni del debito che caratterizza gli stati di crisi, per apportare le risorse occorrenti a supporto della strategia di rilancio. In tali contesti dal prezzo orientato sul capitale economico determinato con gli scenari dell'azienda risanata si deve scomputare l'ammontare dei conferimenti da eseguire.

D'altro canto, sotto un profilo concettuale, volendo ignorare le strategie per il possibile ripristino degli equilibri aziendali il valore di complesso risulterebbe inferiore a quello di funzionamento, ma l'aspirante compratore dovrebbe poi potenziare la combinazione produttiva per condurla all'auspicata redditività.

Simili valutazioni hanno caratterizzato un caso di un'impresa operante su commessa con un significativo mar-

02. Ad esempio, anche per tener conto di tali caratteristiche del mercato in un recente caso di risanamento gli advisor finanziari hanno stimato un prezzo pieno di vendita di un complesso immobiliare entro il 30/09/2017, all'80% dal 01/10/2017 al 30/06/2018, al 60% entro il 31/03/2019, al 40% sino al 31/12/2019, al 25% in seguito, con un decalage quindi del 20% ogni 9 mesi salvo l'ipotesi finale in cui peraltro si prevede uno scenario di dissesto.

gine industriale, ma gravata da una massa passiva accumulata verso gli istituti bancari con linee di credito ormai revocate e conseguenti difficoltà al finanziamento delle opere già in portafoglio.

La soluzione professionale veniva identificata proprio nella ricerca di un partner finanziario e industriale in grado di sostenere la produzione già programmata, oltre a quella che si poteva acquisire, dedicandosi nel contempo alla ristrutturazione transattiva del debito.

In un'altra vicenda il promissario acquirente di una quota societaria del 20% di un'azienda avviata si accollava per pari percentuale il versamento necessario a ripianare il deficit patrimoniale almeno sino all'importo minimo di capitale sociale per le S.r.l.; tuttavia, il contestuale concorso al ripristino per l'80% della somma occorrente del socio di maggioranza non attribuiva al primo alcun ridimensionamento del prezzo concordato per l'acquisizione del pacchetto minoritario.

In linea generale si può peraltro asserire che i fattori di avviamento, spesso riconducibili a risorse intangibili o circostanze ambientali, quali l'immagine aziendale, le capacità manageriali, il possesso di brevetti peculiari, il regime di monopolio o oligopolio nello specifico mercato, la fase prolungata del ciclo di sviluppo dei prodotti o servizi venduti, tendono a dissolversi con il procrastinarsi dello stato di crisi.

Infatti le disfunzioni economiche, finanziarie, monetarie o patrimoniali che minano il sistema aziendale tendono tipicamente a propagarsi e rafforzarsi vicendevolmente, compromettendo magari il proficuo utilizzo di un brevetto di processo per sopraggiunte diseconomie di approvvigionamento delle materie prime, la vantaggiosa posizione di mercato o le potenzialità commerciali di un prodotto per l'indebolimento delle strutture di vendita e, al termine, la stessa immagine aziendale.

Infine si può osservare che non sempre i caratteri aziendali che sostengono un elevato livello del capitale economico risultano trasmissibili.

Proprio nel campo degli elementi immateriali si potrebbero rinvenire radici

del valore associabili al soggetto economico più che all'impresa nell'accezione *standing alone*, come ad esempio le conoscenze tecnico-organizzative dei soci di una società produttore di software, in grado di guidare l'organo amministrativo nell'impostazione operativa di successo della gestione.

In casi del genere la stima unitaria dell'impresa nell'attuale condizione costituirebbe una misura in tutto o in parte astratta poiché fondata su profili competitivi non acquisibili da terzi, così che i soggetti chiamati a occuparsi di una situazione di patologia aziendale dovrebbero convergere su tale evidenza.

4. L'attivo nelle aziende disgregate

Con maggior frequenza le crisi d'impresa comportano la dispersione di gran parte del capitale economico, per le ragioni già tratteggiate, tanto che spesso i beni a disposizione assumono rilevanza autonoma e non più quale coordinazione produttiva.

Non per questo bisogna tuttavia sottovalutare le potenzialità realizzative disponibili.

Infatti i soggetti decisori o gli *advisor* dovrebbero già inizialmente indagare l'effettiva qualità delle attività presenti, approfondendo il rapporto tra valori di funzionamento, da assoggettare a opportuna revisione per depurarli da errori e scorrettezze contabili, e stime liquidatorie fondate sulle considerazioni svolte più avanti.

L'analisi degli impieghi prende le mosse dall'osservazione delle diverse classi assunte in base alla funzione economica rivestita dall'asset nella specifica impresa, articolate nei due necessari macro-gruppi delle immobilizzazioni e dell'attivo circolante, che prescindono dalle caratteristiche fisiche o tecniche. Così nelle unità del settore edile i fabbricati possono rappresentare immobilizzazioni a utilizzo pluriennale nei cicli produttivi aziendali o rimanenze finali in quanto esito delle costruzioni realizzate per la vendita.

Nel tempo, inoltre, uno stesso bene può mutare destinazione e categoria, come nel caso di cambiamento di oggetto di attività svolta, ad esempio da produzione manifatturiera di mobili

a servizi di intrattenimento e spettacoli, in cui un articolo ottenuto da cedere sul mercato qualificabile giacenza di magazzino diviene parte dell'arredo predisposto per la nuova iniziativa intrapresa con funzione quindi di bene strumentale.

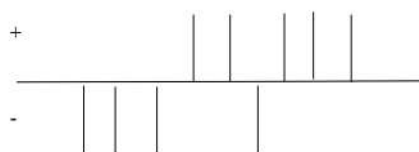
Un'utile distinzione da accogliere per le tipologie di attivo rappresentate nello stato patrimoniale ha riguardo al punto del ciclo produttivo in cui si inserisce ciascun fattore ancora da utilizzare³.

In questo senso possono presentarsi beni appartenenti alla struttura fissa dell'impresa, quali le immobilizzazioni, impiegati direttamente o indirettamente (è il caso delle partecipazioni strategiche) nei vari stadi della produzione, come le rimanenze finali, o che consistono in ricavi già conseguiti benché non incassati, ovvero crediti di funzionamento.

Queste considerazioni aiutano a comprendere i caratteri economici di ciascuna categoria di attivo, la necessità di possibili svalutazioni o rivalutazioni rispetto ai valori contabili e le *chances* di collocazione presso aziende dello stesso settore o di altri comparti.

D'altra parte ciascun elemento attivo riveste un proprio ruolo nella dinamica finanziaria tipica della gestione operativa aziendale, caratterizzata nella maggior parte dei casi da *continuous input continuous output*, come sintetizza l'acronimo C.I.C.O.⁴.

Si veda a tal proposito il grafico seguente.



Ogni classe di attivo partecipa con le proprie caratteristiche alla gestione finanziaria rappresentata.

Le immobilizzazioni richiedono una uscita monetaria che concorre nel tempo a diversi movimenti in entrata, le rimanenze finali consentono l'afflusso correlato dalla successiva e, di regola, ravvicinata vendita dei prodotti, i crediti costituiscono una linea in entrata di prossima formazione.

Dal punto di vista invece del contributo economico delle diverse tipologie di impieghi è interessante la lettura proposta dal sistema del Du Pont⁵, che scompone la redditività di qualsiasi investimento tradotta dal rapporto tra reddito conseguito e attività, nel prodotto tra i ricavi di vendita rapportati alle attività, e reddito conseguito parametrato ai ricavi di vendita.

In formula:

$$R/I = V/I \times R/V$$

dove:

R = reddito

I = investimento

V = vendite

Il primo fattore moltiplicativo rappresenta evidentemente un indice di rotazione dell'impiego considerato, misurando quante volte concorre alla produzione dei proventi correlati nell'esercizio, mentre il secondo contraddistingue la convenienza economica associabile alle vendite.

All'aumentare di entrambi, intensità rotativa e redditività dei ricavi, si incrementa l'economicità dell'investimento monitorato.

In questo caso non si possono stabilire tendenze per ciascuna delle classi di attivo presenti generalmente nella struttura attiva aziendale, bensì caratteri peculiari per ciascun impiego dipendenti dal contesto di utilizzo.

Ad esempio un'attrezzatura edilizia può presentare un lento rigiro se inserita in piccole aziende di lavori di ristrutturazione o in imprese con ridotti volumi di attività a seguito della crisi, ovvero elevato rapporto di rotazione se utilizzata in opere dal rilevante valore aggiunto.

Passiamo ora in rassegna le caratteristiche qualitative delle principali tipologie di attivo.

Le immobilizzazioni materiali possono partecipare alla combinazione produttiva anche mediante contratto di *leasing*, a differenza delle altre categorie da esaminare.

In tal caso lo stato patrimoniale dell'impresa si presenterebbe più snello, visto il trattamento contabile tradizionale dell'operazione adottato in Italia rilevando gli effetti a conto economico con l'ausilio della nota integrativa.

Pertanto per l'utilizzatore si tratta co-

03. cfr. le profonde riflessioni in proposito di A. Riparbelli, "Il contributo della ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali", F. Angeli, 2005, pag. 112.
04. Tra gli Autori che si sono occupati delle dinamiche in esame, completate dai moduli P.I.P.O. (point input point output), C.I.P.O. (continuous input point output) e P.I.C.O. (point input continuous output) si può consultare V. Maggioni, "Aspetti innovativi nella valutazione degli investimenti industriali", CEDAM, 1992, pagg. 7-8.

unque di una forma di acquisizione del bene strumentale, quantomeno con contratti di *leasing* finanziario che prevedono l'opzione finale di riscatto. In questa prospettiva va letta la tutela prevista dagli artt. 72-quater comma 2 e 169-bis ultimo comma della Legge Fallimentare nelle ipotesi di scioglimento del negozio rispettivamente nelle procedure di fallimento e concordato preventivo, che attribuiscono il diritto all'impresa operativa di ricevere l'eventuale differenza tra valore normale del bene nel nuovo utilizzo e debito residuo in linea capitale. La circostanza si rivela invero plausibile soprattutto per i cespiti di maggior rilevanza, per i quali il processo di deprezzamento dovrebbe risultare più lento rispetto al piano di rimborso delle somme dovute.

L'apprezzamento dei profili economico-qualitativi delle immobilizzazioni materiali di un'azienda dovrebbe basarsi su una preliminare riflessione d'insieme dell'apparato produttivo presente.

Indubbiamente, come già emerso nel paragrafo 2, dopo la dissoluzione dei legami di complementarità produttiva che contraddistinguono le imprese anche il parco cespiti assume valore con riguardo alle potenzialità dei singoli elementi, da trasferire a altre unità, senza alcun possibile surplus per il coordinato e conveniente impiego nell'attività caratteristica.

Tuttavia possono presentarsi casi di proficuo raggruppamento di alcuni beni strumentali tra loro interconnessi, da offrire sul mercato a prezzi congiunti che consentano di remunerare la predisposizione organizzativa e tecnica del lotto, a fronte di economie di tempo e progettuali conseguite dall'acquirente.

Al livello di ciascun cespite occorre verificare anche l'eventuale profilarsi di opzioni d'investimento⁶.

Si tratta delle opportunità di differimento, per la possibilità di conservare intatta la capacità produttiva del bene protrando l'inizio dell'impiego, di ampliamento, per le prospettive di incremento delle potenzialità o di affiancamento a ulteriori *asset* per conseguire intensi sviluppi del fatturato, di abbandono, se risulta tecnicamente possibile e economicamente vantaggiosa

una dismissione anticipata rispetto alla vita utile prevista, di flessibilità, se l'elemento possiede duttilità d'impiego e di combinazione con gli altri fattori utilizzati.

La verifica di tali peculiarità conduce quindi ad una maggiore valorizzazione dell'immobilizzazione.

D'altro canto caratteri opposti manifesterebbero minusvalori latenti, come ad esempio per un bene strumentale con accentuata specializzazione che restringe il campo applicativo e, a parità di altre condizioni, la stima di mercato. Soprattutto in presenza di cespiti rilevanti, come gli immobili, per consuetudine la stima del valore di trasferimento viene affidata a una perizia tecnica esterna⁷.

Per le immobilizzazioni immateriali, che insieme a quelle materiali costituiscono il novero degli immobilizzi tecnici, una distinzione significativa è tra intangibili di conoscenza e di immagine.

Nella prima area comprendiamo gli *asset* di natura tecnologica, quali brevetti, *know-how*, studi e ricerche, in genere tutte le informazioni che consentono l'attivazione delle altre risorse e lo svolgimento del processo produttivo.

A seconda della possibilità di formalizzazione e trasferimento della conoscenza si può circoscrivere quella codificabile, fonte di apprendimento interno e nel caso di terzi, e quella tacita, rappresentata dai valori etici e relazionali posseduti da alcune figure dell'organizzazione aziendale.

L'immagine si pone invece su un diverso piano qualitativo, esprimendo la fiducia e l'attrazione che l'impresa esercita nei confronti degli *stakeholders*.

Grazie a questo raggruppamento di immobilizzazioni immateriali l'azienda si differenzia con le sue prerogative sui mercati in cui opera e ne ottiene l'accreditamento, ovvero l'instaurarsi di un rapporto fiduciario con i terzi.

Si possono ricordare l'immagine di prodotto (*product image*), di marchio (*brand image*) e aziendale (*corporate image*), rispettivamente riferite ai singoli prodotti o servizi venduti, all'affidabilità dell'organizzazione produttiva, al blasone e cultura imprenditoriale.

Si tratta di classificazioni elastiche e con gruppi spesso collegati: si pensi a

05. Si veda al proposito J. F. Weston - E. F. Brigham, "Finanza aziendale", Il Mulino, 1974, pagg. 53-54

06. Sul tema di rinvia a V. Maggioni, op. cit., pagg. 165 e seguenti.

07. Alcuni Autori suggeriscono di sottoporre ad uno stress test lo stesso valore periziato da un esperto, attraverso la comparazione con recenti compravendite di im-

una concessione esclusiva di vendita di prodotti pregiati, che rafforza tutti e tre gli ambiti in esame del concessionario e del concedente.

Nel caso degli intangibili della conoscenza il rapporto con le *performance* economico-finanziarie è piuttosto diretto, mentre per i profili dell'immagine le influenze risultano meno immediate coinvolgendo dapprima i comportamenti interni e la sfera decisionale degli interlocutori esterni⁸.

Le risorse immateriali rappresentano sotto diversi aspetti degli elementi singoli nel panorama delle attività aziendali.

Infatti, mentre gli altri fattori produttivi tendono generalmente a consumarsi con l'utilizzo, questa classe manifesta l'andamento opposto di rivalutarsi mediante la partecipazione ai circuiti aziendali e il conseguente affinamento dei propri caratteri di successo.

Si può altresì osservare l'elevata infungibilità di molti intangibili, che possono arrecare utilità solo alla combinazione produttiva in cui sono inseriti, soprattutto tra quelli della conoscenza tacita e della corporate image.

Per converso un elemento immateriale necessario per un'azienda potrebbe non risultare disponibile sul mercato ma accessibile solo con l'autoproduzione implicita nello svolgimento della gestione, rappresentando una risorsa di tipo diverso rispetto al fattore produttivo, acquisibile dall'esterno.

Da quanto sinora osservato dovrebbe risultare evidente anche la difficile governabilità manageriale di molti intangibili, soprattutto proprio di quei punti di forza che si consolidano nel corso della vita aziendale e che rappresentano sovente notevole parte del valore di avviamento.

Tuttavia la direzione strategica dovrebbe approntare un'efficace e autorevole comunicazione dei propri immateriali meno visibili ma più determinanti per le *performance* numeriche, così da aumentarne l'incisività.

Dal punto di vista del valore autonomo di trasferimento occorre innanzitutto escludere in molti casi la recuperabilità sia dei profili qualitativi sedimentati in azienda sia dei costi pluriennali sostenuti in vista di ritorni nel medio-lungo periodo (come per campagne pub-

blicitarie strutturali, ricerca e sviluppo, formazione straordinaria del personale, ecc.), inattuabile con la disgregazione aziendale.

Ipotesi di cedibilità a terzi di intangibili della prima classe possono essere rappresentati da un subentro nella locazione immobiliare felicemente ubicata, nel contratto di concessione di vendita di prodotti ad elevato margine di contribuzione, nel trasferimento di pacchetti della clientela.

Tipicamente risultano realizzabili quelle immobilizzazioni immateriali rappresentate da beni, come marchi, brevetti, segreti di fabbricazione con protezione assicurata, ad esempio, da un deposito vincolato presso un professionista (*escrow agreement*).

In ogni caso la categoria degli intangibili è quella tendenzialmente di più difficile liquidabilità, a volte per i caratteri ricordati della unicità al servizio dell'azienda che li utilizza, per la difficoltà e l'elevata soggettività della stima, per l'indisponibilità dei possibili acquirenti a riconoscere le risorse finanziarie, di tempo e manageriali assorbite nella valorizzazione dell'asset.

Per le immobilizzazioni finanziarie la tipologia di maggior interesse, e complessità, è costituita dalle partecipazioni. Al proposito è opportuno innanzitutto approfondire la funzione economica rivestita per l'impresa partecipante, distinguendo pacchetti collegati alla gestione operativa e quote o azioni detenute per finalità finanziarie. Le prime assecondano lo scopo di intervento nella gestione di una società che svolge la stessa attività o di natura complementare, come per le partecipazioni di controllo e collegamento, o di interesse legami produttivi e sinergie a seguito di accordi di *partnership*, *joint-venture*, consorzi, scambio di tecnologia, ecc..

Spesso anche le stesse partecipate di questo tipo sono coinvolte nello stato di crisi che caratterizza la controllante o consociata, di cui rappresentano in fondo un'appendice aziendale, con evidenti ripercussioni sul relativo valore realizzativo mediante cessione o liquidazione.

L'altra categoria si riferisce a pacchetti detenuti per remunerazione da dividendi o da plusvalenze a seguito di alienazione.

mobili per caratteristiche omogenei o la ricezione di offerte irrevocabili d'acquisto. Cfr., in materia di attestazione di piano di concordato preventivo, G. Covino – L. Jeantet, "La relazione del professionista attestatore tra fattibilità del piano ed "assicurazione" del pagamento proposto nel ricorso", *dirittobancario.it*, 2016, pag. 14 con riferimenti in nota.

La scelta dell'investimento in questi titoli, generalmente per quote di minoranza, è stata al tempo guidata da intenti speculativi, cercando di individuare società con significative prospettive di redditività e di crescita.

Pertanto tali assunti dovranno essere attentamente aggiornati per informarsi sui presumibili flussi in entrata derivanti dalla dismissione dell'attività, a disposizione della strategia di risanamento o liquidazione che si intende adottare.

Esaurita la trattazione degli aspetti qualitativi delle immobilizzazioni in un contesto di azienda disgregata si passa all'esame dell'altro macro-gruppo di attivo, rappresentato dal circolante.

In generale questo settore di impieghi, costituito da scorte, crediti di funzionamento a breve o medio termine e disponibilità liquide, denota un andamento analogo ai ricavi di vendita.

Infatti all'aumentare del fatturato dovrebbe crescere in proporzione ad esempio l'entità del magazzino materie prime e prodotti finiti, o merci, e viceversa in caso opposto. Peraltro nelle fasi di sviluppo si devono altresì considerare i possibili effetti di contenimento indotti da economie nell'utilizzo dei materiali, anche a seguito di accordi con *partner* esterni, e del deterioramento qualitativo del credito mercantile.

E proprio questa correlazione con i ricavi tipici dell'impresa attribuisce estrema rilevanza tattica all'attivo circolante, diretto dall'imprenditore con politiche e scelte che impegnano un ridotto arco temporale.

Da questo punto di vista il gruppo in oggetto è interpretabile quale forma di investimento, di tipo operativo, che richiede idonea copertura patrimoniale. Quindi un incremento del fatturato favorisce due movimenti finanziari contrapposti: di fabbisogno per le ulteriori consistenze di attivo circolante e di liquidità per l'autofinanziamento, pari alla sommatoria di reddito netto, ammortamenti e accantonamenti.

Non è da escludere quindi che l'effetto complessivo di un'espansione produttiva provochi tensione monetaria, senza considerare poi eventuali acquisizioni di immobilizzazioni tecniche richieste dallo sviluppo.

Opposte considerazioni valgono nel caso di recessione delle vendite.

D'altro canto, poiché gli elementi ricordati ritornano fisiologicamente in moneta in poco tempo, l'elevata disponibilità di questi valori assume un significato positivo per l'equilibrio finanziario prospettico. Si noti tuttavia che esiste un livello minimo costante di crediti commerciali, rimanenze finali di magazzino e liquidità richiesto dalle esigenze gestionali, che assume così natura di investimento fisso in una prospettiva dinamica.

Una delle principali componenti dell'attivo circolante sono i crediti commerciali, che sorgono con le vendite avvicinandosi al termine del ciclo monetario ma affrontando il rischio finanziario dell'inesigibilità.

Per formarsi un'opinione sui flussi monetari che questa posta potrebbe assicurare all'impresa che versi in situazione patologica si deve approfondire la genesi, la composizione e i profili della clientela.

A tal fine si verificano aspetti quali la tipologia dei debitori, innanzitutto se imprese o privati, la numerosità, la localizzazione geografica, la soddisfazione al termine del rapporto con riguardo alla prestazione eseguita e alla relazione emotiva intercorsa, i caratteri economici dei principali clienti.

Una particolare alea grava su quegli *asset* di questo tipo costituiti da poche posizioni, che richiederebbero di conseguenza un'attenta ponderazione dei singoli fatturati e margini di contribuzione, anche per le decisioni concernenti la prosecuzione delle forniture.

Lo stesso Paese dove ha sede il cliente introduce fattori di rischio supplementari, quali lontananza, evoluzione del cambio, provvedimenti di restrizione commerciale, assoggettamento a normative e giurisdizioni sfavorevoli, prassi mercantili inconsuete, ecc..

Di particolare interesse risulta l'analisi del rischio condotta con la tecnica delle "cinque C", ovvero carattere (moralità e intenzione del debitore all'adempimento), capacità (risorse prodotte dall'impresa o dalla famiglia del cliente privato), capitale (dotazione di beni materiali), collaterali (garanzie concedibili) e condizioni (influenze dell'andamento macro-economico e settoriale).⁹

08. cfr. per ulteriori considerazioni S. Garzella, "I confini dell'azienda, un approccio strategico", Giuffrè editore, 2000, pagg. 107 e seguenti.
09. cfr. J. F. Weston - E. F. Brigham, op. cit, pagg. 389-390.

Si tenga anche presente il *trade off* tra importo da incassare e dilazione concessa, per cui al ridotto respiro accordato per la regolazione del credito corrisponde spesso un costo implicito (a volte non trascurabile) a titolo di sconto, ma probabilità più elevata di pagamento. Nella scelta le imprese avrebbero peraltro a disposizione, sulla falsariga della prima alternativa, la cessione pro-soluto, anche nell'ambito di accordi con società di *factoring*.

Infine, si suggerisce di regola la procedura della circolarizzazione dei crediti, stabilendo una soglia minima di significatività, con la duplice funzione di attestare l'attendibilità del saldo di funzionamento e confortare le previsioni di effettivo incasso.

Al termine delle riflessioni maturate e delle verifiche eseguite si può scomporre l'attività in esame in classi di affidabilità, utili anche in caso di prosecuzione temporanea dell'attività d'impresa e la concertazione delle condizioni del rapporto, assumendo le decisioni più consone per ottimizzare il *cash-flow*¹⁰.

Sovente emergono porzioni dei crediti mercantili di ardua recuperabilità in quanto i relativi debitori risultano anch'essi coinvolti in crisi di tipo settoriale.

Le scorte di magazzino delle materie prime, semilavorati, prodotti finiti, opere in corso su ordinazione e merci rappresentano un *asset* precipuo delle imprese industriali o commerciali, mentre nel caso delle prestazioni di servizi la mancanza di materialità qualificherebbe come crediti i lavori in corso di svolgimento al termine del periodo amministrativo.

Una prima indispensabile stratificazione concerne le giacenze funzionali, che assicurano la continuità del processo produttivo di trasformazione industriale o mercantile sulla base delle esigenze del ciclo tecnico e del tempo degli spostamenti logistici in entrata e in uscita, e possono essere integrate da lotti ulteriori dettati da ottimizzazione del prezzo di acquisto o di trasferimento, per assecondare picchi di stagionalità, timore di interruzione negli approvvigionamenti, sospensione dell'attività. Una seconda consistenza sarebbe quella delle scorte di sicurez-

za, che tutelano l'impresa nel caso le richieste del mercato si dovessero avvicinare più al *trend* massimo previsto che a quello medio.

Infine si possono presentare rimanenze finali speculative, detenute per lucrare su particolari attese al rialzo dei prezzi di acquisto.

Si noti che quest'ultima tipologia non rappresenta un investimento operativo bensì un *surplus asset*, trasferibile senza compromettere esigenze quand'anche momentanee di prosecuzione dell'attività produttiva.

L'ottimale gestione del magazzino dovrebbe temperare anche la minimizzazione dei costi di ricovero delle merci (personale addetto, assicurazioni, possibile obsolescenza, oneri finanziari sull'impiego richiesto di risorse finanziarie) e del rischio procurato dall'insufficienza dei rifornimenti, individuando allo scopo un lotto ideale di giacenza.

Anche gli anticipi a fornitori appartengono in prospettiva a questa classe di attivo, e non ai crediti, in quanto fisiologicamente destinati a introdurre materiali già pagati nelle scorte.

Il controvalore monetario attribuibile alle rimanenze finali dipende da circostanze quali andamento dello specifico mercato, deperibilità fisica delle consistenze, obsolescenza tecnologica, abilità del cedente, struttura di vendita, tempo disponibile, ecc..

In un caso recente, ad esempio, un magazzino di un'impresa farmaceutica è stato svalutato del 66% dagli *advisor* finanziari rispetto al valore di funzionamento, in quanto molte confezioni risultavano con data di scadenza già trascorsa o compresa in un lasso di tempo così ristretto da non rendere appetibile l'acquisto.

Sulle disponibilità liquide un'attenzione specifica andrebbe riposta in caso una parte della posta risulti indispensabile per il completamento dell'attività di produzione dell'impresa in crisi, e per garantire il necessario livello di sicurezza monetaria.

5. Considerazioni conclusive

Quando l'impresa in crisi rappresenta ancora un complesso redditizio nella prospettiva successiva al risanamento, nella maggior parte dei casi rivolto

agli equilibri patrimoniale, finanziario o monetario, si profila un valore di realizzo superiore rispetto al trasferimento delle singole attività realizzabili o l'alternativa del proseguimento della attività in capo al medesimo soggetto economico ove l'autofinanziamento generato risulti sufficiente per fronteggiare, gradualmente, la massa passiva.

Non si può nemmeno escludere la cessione solo di un ramo d'azienda che conservi la propria vitalità, o il ricorso ad istituti transitori quale l'affitto dell'unità produttiva.

In ogni caso l'analisi dell'attivo trae giovamento dalle relazioni che si instaurano tra valori di funzionamento, economici e di liquidazione, affiancati dai caratteri qualitativi di ciascun *asset*.

10. Alcuni Studiosi hanno illustrato, anche sulla base di esperienze concrete, l'attività manageriale nella gestione del credito, le principali anomalie riscontrabili e le soluzioni praticabili. Si veda M. Masciocchi, "Il turnaround management. Come recuperare e rilanciare le aziende. Tecniche, comportamenti, casi", Il Sole 24 Ore Spa, 2007, pagg. 101 e seguenti, e K. Bhattacharya, "La nuova frontiera della business analysis", Franco Angeli, 1988, pagg. 100 e seguenti.



Alberto Menconi

Peculiarità delle aziende in Early stage e difficoltà nel funding

Intraprendere una iniziativa imprenditoriale (di successo) ad alto potenziale di sviluppo risulta un'azione ardua in quanto le sue diverse fasi di vita presentano peculiarità tali da rendere differenti sia i bisogni operativi e finanziari ai quali le imprese stesse vanno incontro, sia i diversi soggetti coinvolti nell'attività. Al riguardo, recenti studi confermano che il 40% delle imprese finanziate falliscono, il 40% producono ritorni modesti e che il 20% abbiano ritorni soddisfacenti¹.

Le percentuali (demotivanti) di riuscita dell'iniziativa risultano quindi influenzate in particolar modo dalla stretta relazione di *trade-off* che intercorre tra due tipologie preponderanti di classi di rischio: il rischio operativo e il rischio finanziario. L'intensità dell'esposizione a queste due categorie di rischio varia a seconda del ciclo vitale dell'impresa e possono causare il fallimento dell'iniziativa.

Generalmente, se l'impresa svolge la sua attività indirizzandola verso un mercato in forte evoluzione, tenderà a adottare strategie di crescita ambiziose (alto rischio operativo) e, conseguenzialmente, tenderà a finanziarsi tramite *equity* (rischio finanziario basso). Viceversa, se l'impresa opera in settori maturi (basso rischio operativo), può adottare una struttura più indirizzata verso il debito (alto rischio finanziario) poiché la redditività generata (presumendola quindi come stabile, dato il settore di riferimento), consente in maniera più agevole di rimborsare il debito contratto.

Tali tipologie di rischio possono essere gestite e minimizzate attraverso la presenza di determinati soggetti esterni all'impresa che, mediante il loro inter-

vento finanziario e/o strategico supportano le diverse fasi della stessa.

Risulta fondamentale andare a trattare gli aspetti definitori delle diverse fasi che caratterizzano i diversi stadi dell'impresa:

1. SEED

In questa stadio il prodotto/servizio offerto dall'impresa è essenzialmente in fase di sperimentazione (o addirittura ancora in fase concettuale). L'impresa è alle prese con la ricerca di una struttura organizzativa idonea allo svolgimento della sua attività (prototipizzazione, indagini di mercato, ricerca del personale, brevetti, redazione *business plan*) e al contempo genera un esiguo fabbisogno di capitale, originato dalla "messa in atto" del progetto.

2. START-UP

Il prodotto/servizio è stato ben convalidato, la struttura organizzativa/operativa è definita, comincia quindi la vera e propria attività d'impresa.

Gli investitori, tendono a valutare i diversi stadi di sviluppo, classificandoli generalmente in quattro *stage*.

Questi ultimi vengono individuati al fine di determinare dei "*round financing*" ovvero determinati fasi in cui gli investitori intervengono apportando progressivamente più capitali (data la riduzione progressiva del rischio operativo dell'impresa): lo stadio, in cui l'impresa comincia a tastare la validità commerciale del prodotto/servizio.

1. First stage

Lo stadio in cui l'impresa comincia a tastare la validità commerciale del prodotto/servizio.

2. Second Stage

L'impresa ha tastato la valenza del prodotto/servizio offerto, e comincia a ampliare la sua quota di mercato.

3. Third Stage

L'impresa è riuscita ormai a penetrare nel mercato riuscendo a accaparrarsi una determinata quota di mercato. Tenderà a portare avanti operazioni di diversificazione del prodotto/mercato al fine di espandere ulteriormente il suo business.

4. Fourthstage (o mezzanine)

La fase in cui l'impresa è ormai partecipata da una moltitudine di (diversi) soggetti ed è prossima a portare avanti una exit strategy (IPO/partecipazione di un investitore finanziario/partecipazione di investitore industriale) nonché una strategia che possa risolvere congiuntamente due problematiche: la prima è determinata dal fabbisogno elevato di risorse per via dei forti investimenti che devono esser posti in essere al fine di espandere ulteriormente la sua quota di mercato (il suo settore di riferimento appare ormai saturo). La seconda (di pari importanza rispetto alla prima) risiede nell'esigenza di remunerare gli investitori che ormai compartecipano sin dall'inizio al capitale di rischio dell'impresa. La exit strategy (fornita ex ante dalla start up agli investitori prima del loro investimento) assume un'importanza strategica.

3. ESPANSIONE

In questa fase l'impresa adotta più modelli gestionali in quanto offre più prodotti/servizi da collocare in diversi

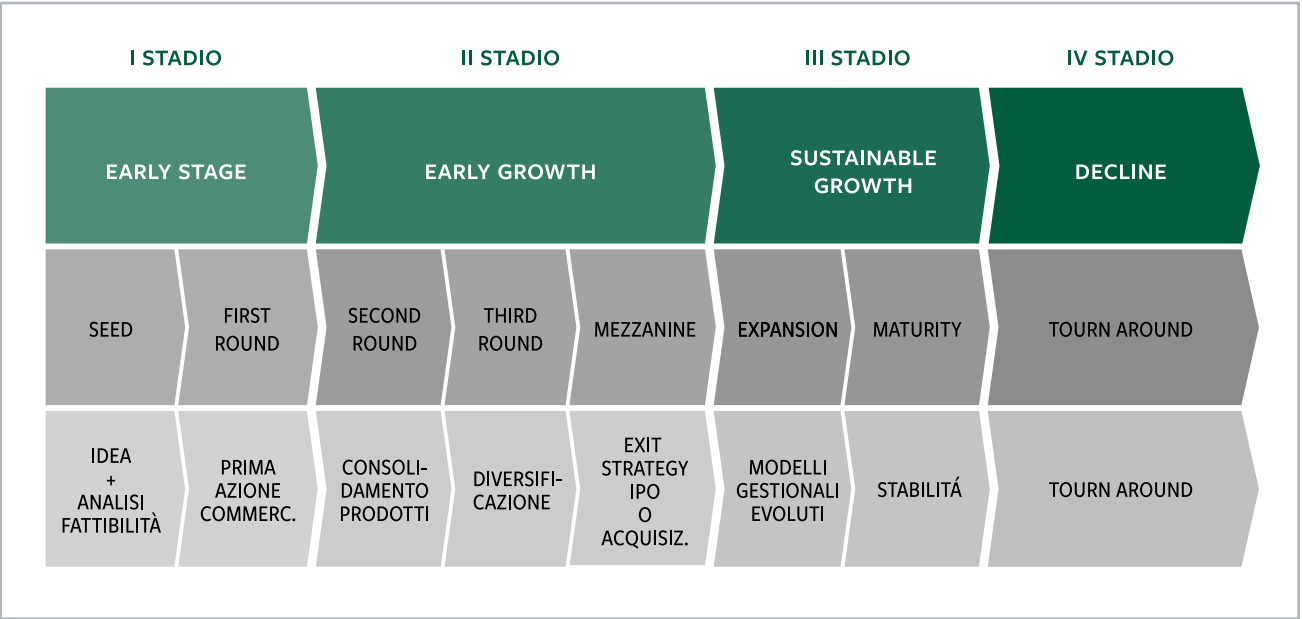
mercati di riferimento (che ormai ha conquistato). Il management risulta molto eterogeneo e ciò permette uno stile variegato. L'azione di governare l'impresa diventa progressivamente complicata in quanto vi è un crescente aumento della sua dimensione. Ciò determina un bisogno fisiologico di porre in essere strutture interne che possano garantire una conduzione unitaria della stessa (cioè ben compresa da tutta la gerarchia dell'impresa) nonché strutture che assicurino la giusta esecuzione delle prassi aziendali portate avanti nei giusti tempi in accordo con lo strategical e operational plan (formalizzati, quindi, ex ante cioè fase di programmazione dell'attività coerentemente con i target aziendali più ambiziosi da raggiungere). Si capisce quindi bene che l'impresa non è più impresa Startup.

4. MATURITÀ

Durante questa fase, la crescita delle vendite ha iniziato a rallentare, e il prodotto/servizio ha già raggiunto un'accettazione diffusa sul mercato. In definitiva, in questa fase le vendite raggiungeranno il picco. La società vorrà prolungare questa fase in modo da evitare il declino, e questo desiderio porterà la stessa a nuove innovazioni volte a continuare a affiliare la clientela e al contempo, continuare a concorrere con i competitors (che intanto adottano uno stile di gestione più aggressivo al fine di strappar loro, quote di mercato). Le vendite continuano a crescere nella prima parte della fase di maturità e inoltre è presente una stabile politica di dividendi. L'interesse della società in questa fase è quello di mantenere pressoché costanti le vendite adottando investimenti mirati al mantenimento di una offerta di prodotti/servizi in grado di adattarsi alla cangiante domanda degli stessi. Quest'ultima diminuisce a causa della competizione e della saturazione del mercato, così come l'avvento di nuove tecnologie e i cambiamenti nel gusto dei consumatori.

Stabiliti i vari stadi di vita dell'impresa (Fig.1), si è soliti inquadrare un'impresa in Early stage quale fase che va dal concepimento dell'idea (Seed) al primo round di finanziamento della fase Startup (First stage). Il secondo raggruppamento posto in essere è caratterizzato dal raggruppamento di tutte le imprese che vanno dal Second stage fino alla fase di mezzanine (ovvero quella fase dove si sceglie il veicolo di dismissione, al fine di remunerare i soggetti che hanno partecipato all'impresa). Tale blocco viene identificato dalla letteratura come Early growth.

Figura 1: Stadi di vita di un'impresa



Ora che sono ben inquadrati i diversi stadi di vita di un'azienda, analizziamo l'andamento del *cash flow* nelle primissime fasi. Il grafico elaborato dal fondo Venture P101 (Fig.2) riassume tale tematica. La curva segnata in grigio, evidenzia la dinamica di una startup che non ha potuto accedere ai capitali per l'accelerazione.

Il web ha radicalmente cambiato le modalità di fare business o addirittura ha causato una fisiologica fuoriuscita dal mercato di determinate forme di business, come quelle del noleggio dei film (vedi Blockbuster, fallita nel 2013) o delle agenzie di viaggio.

La ragione risiede nel fatto che il web risulta un'arma a doppio taglio: da una parte permette di intercettare un più ampio bacino di utenza. Dall'altro, permette maggiore opportunità di scelta del prodotto/servizio con conseguenziale innalzamento del livello di concorrenza.

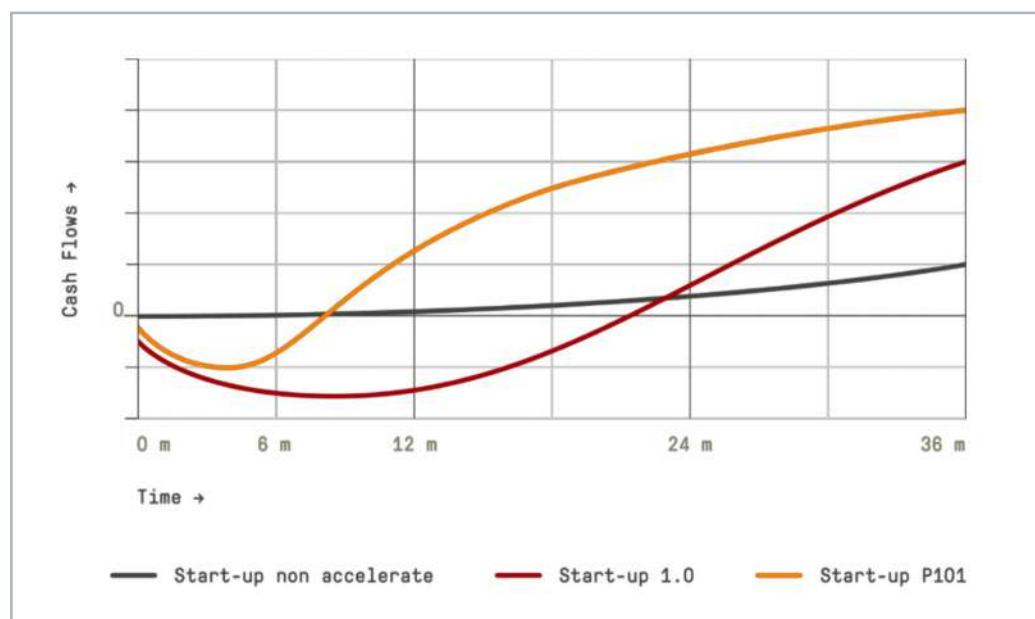
L'avvento del web ha quindi causato una nuova modalità di fare business (*digital economy*) con conseguenziale esigenza di porre in essere più elevati investimenti in CAPEX (investimenti fissi) e al contempo ritagliarsi quote di mercato (sempre più competitivo) che ovviamente mettono a dura prova la giovane impresa: la gestione del *cash flow* ottiene, nelle primissime fasi, una importanza strategica.

La curva segnata in rosso indica l'evoluzione delle società che hanno avuto a che fare con la prima fase di internet (prima del 2.0) e in giallo, la dinamica di una *Startup* partecipata da una determinata classe di investitori (In questo esempio, dalla SGR P101).

Nel gergo comune, l'area sottesa dalla curva prima del raggiungimento del *break-even point* (il punto dopo il quale si comincia a generare *cash flow*) prende il nome di "*death valley*" poiché è proprio in questa fase che aumentano le probabilità di fallimento dell'iniziativa. In questa fase, l'abilità da parte dell'imprenditore di reperire risorse finanziarie (*funding*) per saziare il fabbisogno generato dal deficit di *cash flow* presenta delle difficoltà. Analizziamo quindi tali problematiche².

Si definisce *funding gap* (o *financing*) una situazione in cui imprese meritevoli non ottengono, a causa di imperfezioni di mercato, il volume di finanziamenti che otterrebbero in un mercato efficiente, tenendo ben presente che anche in un mercato efficiente alcune imprese non sarebbero comunque bancabili (poiché superano il profilo di rischio sopportabili da una banca). In particolar modo, le problematiche annesse a questo fenomeno riguardano l'incontro della domanda e dell'offerta di capitali di rischio (*equity gap*) collegabili dal diverso grado di sviluppo dei vari sistemi paese.

Figura 2: Cash flow di un'impresa in Early stage



02. Per una trattazione più dettagliata si veda E. Gualandri, P. Schwizer (2016) "Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative": Research gate.

Gli aspetti rilevanti riguardano la presenza di un mercato attivo e ben strutturato di *venture capitalist* quali investitori informali (specializzati nella trattazione di imprese innovative) e *private equity* (specializzate, invece, nella trattazione delle PMI).

La questione ha assunto gradualmente un'importanza rilevante in quanto la presenza di un *equity gap* rispecchia una difficoltà fisiologica di una nazione nel dar propulsione alla nascita e alla crescita di nuove attività imprenditoriali con importanti ripercussioni negative sul suo sviluppo economico.

L'intervento di investitori istituzionali (quali i *venture capitalist*) tendono quindi a limare le barriere allo sviluppo nonché favorire l'accesso al credito per le imprese in *Early stage*. Queste ultime quindi, ribaltano la tradizionale gerarchia delle fonti di finanziamento (*pecking order theory*).

Le *Early stage* vedono i finanziamenti a titolo di *equity* come primario veicolo di finanziamento in quanto, influenzate da situazioni che normalmente determinano il fallimento del mercato con conseguenziale inefficienza del sistema bancario:

1. Assenza *track record*.
2. Fisiologica impossibilità da parte delle *Early stage* innovative di produrre flussi di cassa positivi da destinare all'estinzione delle linee di debito bancario.
3. Diffusa opacità informativa.
4. Mancanza di garanzie materiali.
5. Non specializzazione del comparto bancario (difficoltà nella valutazione dello *standing* creditizio di imprese a alto valore derivato da *asset* intangibili).
6. Elevato rischio di *business* innovativi, in settori "inesplorati".

I sistemi paese più virtuosi in tale ambito, posseggono ridotti *financing gap* per quanto concerne il comparto delle PMI a scapito dei *financing gap* riguardanti le *Early stage* innovative. Per tal motivo, si è data enfasi a livello europeo al concetto di impresa innovativa, cercando di definirla in maniera comunemente accetta. L'OCSE (2004) considera una "*Innovative Small Medium Enterprises* (ISMEs) quel sotto-insieme di piccole e medie imprese che cerca

di sfruttare l'innovazione per crescere e per ottenere vantaggi competitivi".

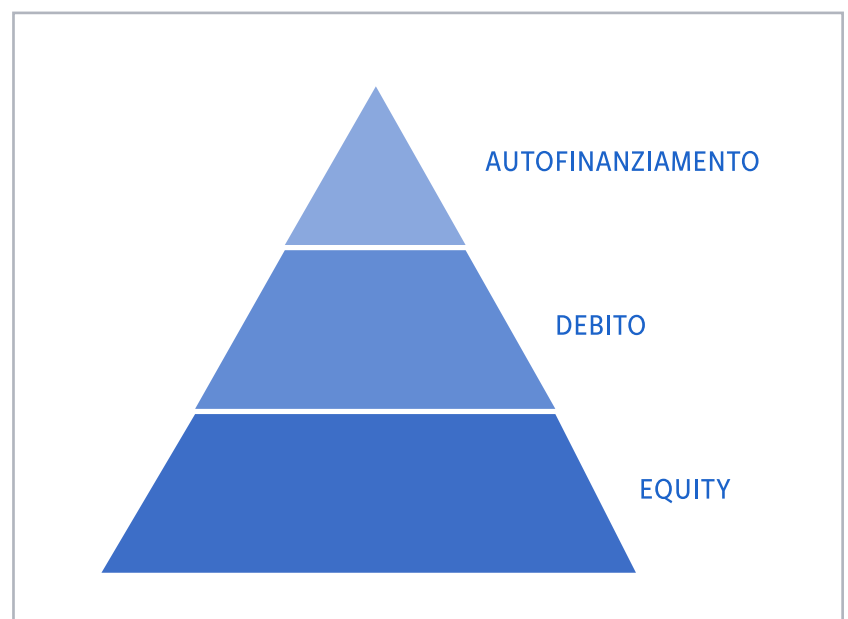
La principale differenza dalle normali PMI risiede quindi nella propensione delle *Early stage* innovative di portar avanti forti investimenti in nuove tecnologie e/o metodi. Tale condizione determina un normale rallentamento dell'espansione del *cash flow* (queste condizioni caratterizzano maggiormente l'intero settore *High-tech*).

Un modello di business basato sull'innovazione implica una struttura finanziaria particolarmente dinamica, nonché un sistema di fonti di finanziamento idoneo a saziare un fabbisogno altamente cangiante.

Si capisce bene quindi l'importanza più vitale che strategica, del processo di *funding* per queste imprese: un'offerta di strumenti e servizi finanziari incompleta, inefficiente, risulta (anch'essa) una delle cause del fallimento del mercato come, del resto, un ridotto mercato di *venture capitalist* e *business angels* ovvero, persone fisiche o giuridiche altamente specializzate nell'intervento finanziario (e non solo) in imprese in *Early stage*.

Per quanto concerne i fallimenti del mercato causati dalle asimmetrie informative, è possibile evidenziare alcuni generali caratteristiche che attagliano il rapporto tra finanziatori e *Early stage*/PMI.

Figura 3: Gerarchia delle fonti di un'impresa in *Early stage*



La prima risiede nella difficoltà nella stesura di una reportistica rilevante per i finanziatori: aspetto causato da un ridotto *Know-how* dell'imprenditore che, inoltre, tende a non focalizzare la sua attenzione sul potenziamento (se non alla creazione) delle classiche aree operative di gestione (Commerciale, Marketing, Amministrativa, finanza, *customer service*) e al contempo, tende a non formulare strategie di medio/lungo periodo. La seconda, invece riguarda l'atteggiamento dell'imprenditore nell'essere restio nel fornire un'indicazione trasparente sul contenuto innovativo dell'idea per timore di perdere il vantaggio competitivo derivato dall'esclusività della stessa.

Il ridotto taglio medio degli investimenti (*small ticket*) che generalmente la domanda di finanziamenti richiede nonché gli elevati costi informativi che gli investitori devono sostenere in fase di valutazione della profittabilità dell'investimento, configurano un *finance gap*: una situazione in cui i potenziali investitori percepiscono i costi relativi all'investimenti come esageratamente alti in relazione ai ritorni attesi (e per giunta molto aleatori), se paragonati a impieghi dimensionali maggiori e con minori profili di rischio.

Per giunta, l'imprenditore (oltre a essere riluttante a fornire elementi chiave per la valutazione della sua impresa) tende a non accettare l'idea di una possibile diluizione della sua partecipazione nell'impresa nonché la perdita del controllo su essa (il tipo di intervento di soggetti esterni comporterebbe fisiologicamente tale azione) conformando un *knowledge gap* nonché un vero e proprio gap culturale che comporta una certa difficoltà degli imprenditori a instaurare rapporti con i potenziali investitori (scartando così a priori le uniche strade percorribili per lo sviluppo della sua iniziativa). Il *finance* e *knowledge gap*, (rispettivamente, imperfezioni dell'offerta e della domanda di capitale di rischio) determineranno l'*equity gap*.

Confrontando il sistema finanziario europeo con quello Americano (ovvero il suo antipode) è possibile da subito evidenziare la preferenza delle imprese europee nell'utilizzare il sistema

bancario (non specializzato, ripetiamo, nel portar avanti rapporti con le imprese in *Early stage*) come principale veicolo di finanziamento, con un conseguente scarso sviluppo dei mercati finanziari e degli operatori specializzati in investimenti in imprese innovative. Tale impostazione del sistema, tenderà quindi a finanziare iniziative consolidate aventi *core business* "canonici".

Come è possibile quindi intervenire al fine di minimizzare l'*equity gap* per le *Early stage*?

Attraverso indubbiamente un mirato e efficace intervento pubblico destinato a rendere più competitivo il sistema paese in ottica di creazione di nuove imprese, andando quindi a:

1. Agire sul lato dell'offerta individuando e sviluppando i più idonei strumenti di intervento (a esempio strumenti semi - equity e mezzanino) e concedendo garanzie pubbliche ai privati al fine di far diminuire la percezione degli investitori sul grado di rischiosità della *Early stage*.
2. Agire sul lato fiscale al fine di stimolare gli investimenti aziendali
3. Intervenire mediante una regolamentazione che garantisca lo sviluppo del mercato dei capitali (ad esempio, recenti studi hanno evidenziato il fatto che i *venture capitalist* americani, giovino della presenza di fondi pensione in quanto quest'ultimi conferiscono risorse a tali soggetti), che riesca a creare un substrato fertile per lo sviluppo di operatori specializzati e che riesca potenziare segmenti dedicati alle imprese in *Early stage* innovative
4. Iniziative mirate a ridurre il *Knowledge gap* al fine di potenziare la cultura imprenditoriale
5. Agevolazione di *spin-off* universitari con promozione di nuove iniziative imprenditoriali, quali ad esempio, gli incubatori.

Nel prossimo articolo, verranno disaminate le caratteristiche degli investitori nonché i punti salienti che permettono la buona riuscita dell'operazione di *equity funding*.



Guglielmo Martinelli

La creazione del valore in azienda, il ruolo del consulente d'impresa e la *balanced scorecard*

La creazione, la misurazione e il monitoraggio del valore in azienda

L'obiettivo principale di un'azienda nel breve, medio e lungo periodo dovrebbe essere la creazione di valore.

La strategia e la gestione aziendale dovrebbero essere dunque indirizzate alla costante creazione di valore.

Purtroppo però la misurazione e il monitoraggio nel tempo del valore della azienda risultano molto complessi non solo da rilevare ma altresì da definire. Ciò in quanto il valore dell'azienda non dipende solo dal valore di mercato delle poste patrimoniali e dai flussi economici e finanziari presenti e passati, cosa relativamente facile da misurare e monitorare, ma anche e a volte in parte preponderante, dai flussi economici e finanziari ragionevolmente attesi per il futuro.

Tralasciando i casi, a mio avviso residuali, in cui i flussi economici e finanziari futuri di un'azienda possono essere imputabili a fattori casuali totalmente imprevedibili a priori, generalmente accade che i presupposti per la determinazione di tali flussi siano le scelte strategiche più o meno lungimiranti dell'imprenditore.

Sarebbe pertanto opportuno che queste scelte fossero sempre consapevoli considerato che vanno a incidere sul bene più importante per l'imprenditore e cioè sulla *performance* futura della propria azienda e quindi, per quanto sopra ricordato, sul valore attuale della stessa.

In realtà il più delle volte accade che le scelte strategiche dell'imprenditore sia-

no, in tutto o in parte, inconsapevoli in quanto determinate più dalle attitudini personali dello stesso che dall'effettiva incidenza delle stesse sulla creazione o sulla distruzione del valore.

Ad esempio, il prelievo degli utili aziendali e/o il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi dipendono più frequentemente dalla propensione al risparmio dell'imprenditore che non da un'attenta valutazione delle future esigenze finanziarie aziendali. Allo stesso modo gli investimenti, il più delle volte, sono effettuati senza minimamente quantificare i futuri flussi economici e finanziari necessari a rendere conveniente l'investimento e basandosi unicamente sulle sensazioni e sulla propensione al rischio dell'imprenditore. Ancora, l'attenzione al clima aziendale e alla formazione dei dipendenti così come l'allocazione delle risorse umane e finanziarie alle diverse aree aziendali (commerciale, produzione, amministrazione e controllo, qualità, innovazione prodotto/processo-progettazione, logistica/acquisti, risorse umane ecc.) non di rado dipendono più dall'indole dell'imprenditore che da una precisa scelta strategica basata sulle effettive esigenze dell'azienda.

Così molti imprenditori con un'elevata propensione al rischio, che erano stati molto apprezzati e avevano prosperato nel periodo pre-crisi, si sono trovati in grosse difficoltà nel momento in cui le proprie abilità personali non erano più adeguate al mutato contesto economico. Infatti, dipendendo le scelte strategiche quasi esclusivamente dalle attitudini personali, le stesse, come era prevedibile, non sono mutate al variare

del contesto economico. Viceversa altri imprenditori, con un'elevata propensione al reinvestimento degli utili in azienda e al miglioramento, anche maniacale, dei processi e del prodotto, hanno visto incrementare moltissimo il valore potenziale della propria azienda.

Mi riferisco al valore potenziale in quanto in gran parte di questi ultimi casi le carenze organizzative e di marketing dell'imprenditore, unite alla scarsa propensione alla delega, hanno limitato la crescita reale rispetto a quella potenziale soprattutto con riferimento allo sviluppo dei mercati internazionali.

In sostanza quelle stesse attitudini al risparmio e al miglioramento dei processi produttivi che hanno consentito di superare brillantemente il periodo di crisi se non accompagnate da una forte propensione a investire nell'organizzazione interna e nello sviluppo dei mercati esteri non riusciranno mai a far emergere il valore potenziale dell'azienda.

Il cambiamento epocale dello scenario economico avvenuto nell'ultimo decennio ha reso evidente il rischio di subordinare le scelte strategiche aziendali alle proprie attitudini personali. Molti imprenditori di vecchia generazione che gestiscono piccole e medie imprese si sono accorti a loro spese che è giunto il momento di cambiare. Tuttavia non si tratta di cambiare le proprie attitudini personali, cosa assai difficile da ottenere soprattutto in età adulta, quanto piuttosto di non subordinare le scelte strategiche aziendali alle proprie attitudini personali.

Il ruolo del consulente d'impresa

L'aiuto che il consulente d'impresa può fornire all'imprenditore in questo contesto è quello di ***rendere espliciti, attraverso simulazioni e scenari, gli effetti che le diverse scelte strategiche potranno comportare in termini di creazione di valore tenendo conto di tutte le prospettive aziendali.*** In tal modo gli imprenditori saranno messi nella condizione di subordinare le proprie scelte alla creazione del valore, svincolandole dalle proprie attitudini personali. Per contro, il consulente d'impresa non deve suggerire all'imprenditore le scelte strategiche in quanto la quantificazione del rischio di impresa e la vi-

sione imprenditoriale sono e devono restare prerogative assolute dell'imprenditore.

In sostanza non è compito del consulente suggerire all'imprenditore quali azioni dovrebbe porre in essere, bensì mettere in evidenza gli effetti, in termini di creazione o distruzione di valore, delle diverse azioni opzionabili relativamente a tutte le prospettive aziendali.

Per cercare di rendere maggiormente comprensibile quello che a mio avviso dovrebbe essere il nostro ambito di intervento riporto due esempi di scelte strategiche sulle quali un ipotetico imprenditore dovesse chiedere il nostro parere. Si tratta volutamente di esempi iperbolici e irrealistici ma che delimitano i confini del nostro ambito di intervento.

Primo esempio: l'imprenditore pone come obiettivo principale dell'azienda quello di massimizzare a tutti i costi nel breve termine alcuni indicatori economici o finanziari (quali ad esempio l'utile di esercizio, l'Ebitda o la posizione finanziaria netta) attraverso azioni volte a ridurre:

- a) la qualità del prodotto e/o l'assistenza al cliente;
- b) le attività commerciali;
- c) gli investimenti in beni materiali e immateriali volti al potenziamento e/o al mantenimento in efficienza del parco macchine esistente;
- d) le attività, ricerca e sviluppo;
- e) le attività di *scouting*, di incentivazione e di formazione dei dipendenti;
- f) l'attività di aggiornamento e perfezionamento delle procedure e dei processi aziendali;

In tal caso non è nostro compitoavalare o meno la scelta ma sarà nostro dovere evidenziare all'imprenditore come azioni di questo tipo con tutta probabilità comprometteranno la capacità dell'azienda di massimizzare nel medio lungo periodo gli stessi indicatori e molto probabilmente l'effetto immediato di queste azioni sul valore dell'azienda sarà negativo nonostante la massimizzazione nel breve periodo degli indicatori economici o finanziari presi a riferimento.

Secondo esempio: l'imprenditore pone come obiettivo principale dell'azienda quello di moltiplicare per 100 il fattura-

to nell'arco di 10 anni utilizzando l'autofinanziamento gestionale e il ricorso all'indebitamento bancario a breve attraverso azioni volte a incrementare da subito:

- g) la qualità del prodotto e/o l'assistenza al cliente;
- h) le attività commerciali;
- i) gli investimenti in beni materiali e immateriali volti al potenziamento e/o al mantenimento in efficienza del parco macchine esistente;
- j) le attività, ricerca e sviluppo;
- k) le attività di *scouting*, incentivazione e formazione dei dipendenti;
- l) l'attività di aggiornamento e perfezionamento delle procedure e dei processi aziendali;

Anche in tal caso non è nostro compito avallare o meno la scelta ma sarà nostro dovere evidenziare all'imprenditore quali dovrebbero essere i risultati attesi nel breve termine per poter far fronte alle esigenze finanziarie derivanti dagli investimenti posti in essere facendo presente, con le dovute maniere, che un eventuale mancato, o anche solo ritardato, raggiungimento di tali risultati attesi metterebbero la società in condizioni di insolvenza con tutte le relative conseguenze in termini di continuità aziendale.

Ovviamente i pareri che ci verranno richiesti nell'ambito della nostra attività non saranno così estremi, tuttavia il nostro compito sarà proprio quello di aiutare l'imprenditore, attraverso simulazioni di scenari, a comprendere l'effetto di una determinata azione sul valore dell'azienda sganciando la scelta strategica dalla attitudine personale dell'imprenditore per agganciarla all'effettiva utilità per l'azienda.

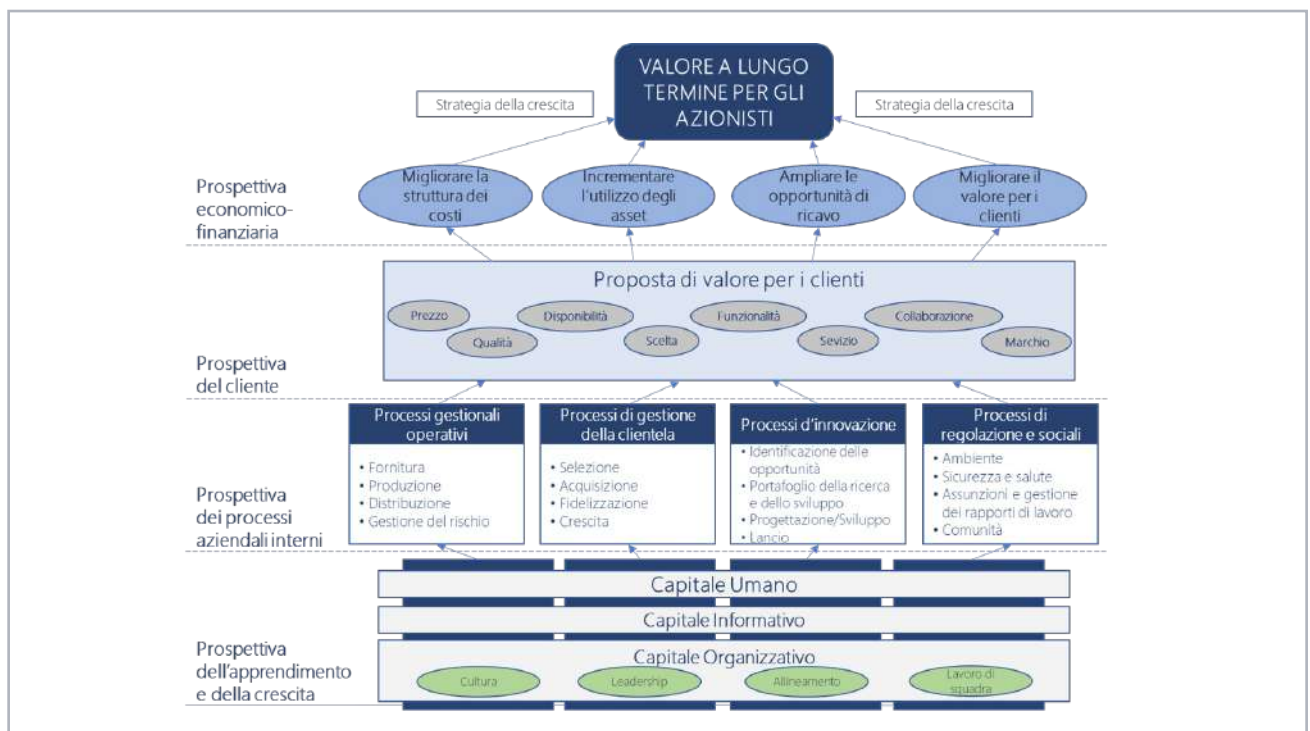
La Balanced Scorecard: uno strumento semplice per approcciare una realtà molto complessa

Uno strumento di sicuro giovamento per l'attività del consulente d'impresa, benché assai complesso da maneggiare nonostante la sua apparente semplicità, è senz'altro la *Balanced Scorecard*.

Si tratta di uno degli schemi più utilizzati per la definizione e descrizione della strategia aziendale mirata alla creazione di valore, un modello che suggerisce di guardare l'organizzazione da quattro differenti prospettive collegate tra loro da relazioni di causa-effetto.

La prima prospettiva di creazione del valore è quella economico-finanziaria.

Figura 1: *Balanced Scorecard*



Molti imprenditori ritengono questa prospettiva la più importante se non addirittura l'unica. Spesso gli obiettivi strategici riguardano quasi esclusivamente questa prospettiva, come ad esempio l'incremento delle vendite, l'aumento della produttività, la riduzione dei costi, il miglioramento della posizione finanziaria netta, lo spostamento dell'indebitamento dal breve al medio lungo periodo.

Il motivo principale per il quale gran parte degli obiettivi strategici riguardano questa prospettiva consiste nella relativa facilità della loro misurazione. Non sempre però la massimizzazione di tali obiettivi comporta effetti positivi nelle altre prospettive, soprattutto nel medio-lungo periodo.

La seconda prospettiva riguarda la proposta di valore per il cliente.

In questa prospettiva l'imprenditore dovrà guardare la propria azienda con gli occhi del cliente per renderla più appetibile, cercando di comprendere quanto il cliente è disposto a pagare i prodotti/servizi o meglio ancora stimolandone la propensione all'acquisto.

Gli indicatori più comuni della prospettiva del cliente, non sempre facili da misurare e monitorare, sono: soddisfazione del cliente, fidelizzazione del cliente, acquisizione del cliente, redditività del cliente e quota di mercato.

La terza prospettiva riguarda i processi interni.

I processi aziendali interni realizzano due componenti vitali della strategia di un'impresa:

- producono e forniscono la proposta di valore per i clienti,
- portano a un miglioramento dei prodotti e/o a una riduzione dei costi di produzione.

L'imprenditore dovrà individuare quei processi fondamentali per la strategia e eccellere in tali processi.

Ad esempio, un'impresa focalizzata sulla *leadership* di prodotto andrà a concentrarsi maggiormente sui processi di innovazione, mentre un'impresa incentrata sui bassi costi si concentrerà soprattutto sui processi operativi. Tutti i processi aziendali vanno gestiti con accuratezza, ma i processi cruciali devono acquisire un'attenzione e una centralità speciali, dal momento che la

differenziazione della strategia dipende proprio da tali processi. In linea generale i processi interni possono essere suddivisi in quattro gruppi: processi gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi di innovazione e processi di regolazione e sociali.

Ultima ma non meno importante prospettiva di creazione del valore in azienda è quella dell'apprendimento e della crescita.

Se si vogliono raggiungere obiettivi ambiziosi di crescita a lungo termine è indispensabile effettuare investimenti non solo in beni materiali ma anche nelle persone, nei sistemi informativi e nei processi organizzativi.

Il successo dell'organizzazione dipende dal miglioramento continuo e le idee per attuarlo devono provenire direttamente dai dipendenti che lavorano a stretto contatto con i processi interni e con i clienti. Per questo le persone devono affiancare capacità creative a capacità operative.

Altro fattore da considerare è il clima organizzativo che può favorire la motivazione e lo spirito di iniziativa dei dipendenti.

Il processo di creazione di valore in azienda può essere quindi analizzato sotto quattro principali prospettive, tutte collegate e correlate tra loro.

L'allineamento degli obiettivi delineati nelle quattro prospettive aziendali rappresenta la chiave per la creazione del valore e dunque per una strategia vincente non legata alle attitudini personali dell'imprenditore ma alle effettive esigenze dell'azienda.

Credere nel futuro, garantire solidità.

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

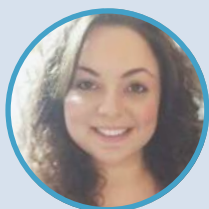


MAGGIORINO





Rubrica: pratica professionale



Cristina Migliore

LEAD GENERATION: IL NUOVO MODO DI FARE MARKETING

Fino a qualche anno fa bastava avere un sito internet ben posizionato sui motori di ricerca principali per aumentare le proprie vendite e farsi conoscere dal web. Le cose, però, sono cambiate, se prima per cercare di concludere nel breve tempo la vendita, bastava che gli operatori marketing orientassero le loro azioni ad aumentare l'esposizione del brand inviando annunci promozionali ai consumatori tramite ripetute mail o telefonate, senza che questi fossero neppure consapevoli della sottoscrizione alle *newsletter*, adesso queste azioni non sarebbero più percepite come "marketing buono" ma verrebbero sentite come politiche di vendita invadenti e intrusive, la cui conseguenza non sarebbe di sicuro l'acquisto del prodotto/servizio ma l'attribuzione di una connotazione negativa a quel determinato *brand*.

Quindi cosa è cambiato? Il punto di vista della vendita.

Non si parte più dal processo di Vendita, ma si sposta l'attenzione sul processo di acquisto, quindi l'attore principale diventa il consumatore sempre

più consapevole dei suoi bisogni e libero di informarsi e scegliere il prodotto che meglio li soddisfi.

Le aziende quindi come scopo, non devono più avere quello di vendere e basta, ma devono porsi l'interrogativo chiave: come possiamo aiutare a soddisfare al meglio i bisogni dei nostri clienti?

Ecco le principali attività da svolgere:

- Aiutare i consumatori a rendersi sempre più consapevoli dei loro bisogni.
- Fornire soluzioni valide, che soddisfino le loro richieste.
- Indirizzarli nella classifica delle loro priorità.
- Costruire rapporti di fiducia con i propri contatti.
- Nutrire e rafforzare i rapporti con i propri contatti interessati.
- Proporre una vendita.

Ed è con il nome di *LEAD GENERATION* che si identifica l'insieme delle azioni di marketing volte all'acquisizione e alla generazione di una lista di contatti, che possano diventare dei clienti realmente interessati alle attività svolte dall'azienda e, successivamente l'insieme delle strategie finalizzate alla conversione dell'interesse del *LEAD* (contatto interessato) in vendita.

Il punto focale è creare un sistema che richiama, come si evince dall'immagine, un imbuto, a cui possano accedere una molteplicità di persone che vengono guidate fino a diventare *Lead* e poi veri e propri clienti. Questo processo viene definito a sua volta come "*Lead Nurturing*": crea un rapporto e fatti amare.

Risulta quindi essenziale definire il *TARGET* da cui deriverà il Cliente Ideale, quindi bisogna:

- conoscere le caratteristiche e le sue esigenze
- individuare i canali migliori per raggiungerlo



- capire e applicare le dinamiche migliori per coinvolgerlo
- instaurare una comunicazione mirata e personalizzata
- produrre dei contenuti/messaggi e campagne pubblicitarie finalizzate alla conversione.

Il web rappresenta il canale privilegiato per conoscere e farsi conoscere, ma i siti internet devono essere intuitivi, facilmente navigabili, per questo i prodotti/servizi devono essere suddivisi per macro aree, devono essere fruibili da tutti i dispositivi mobile: tablet e smartphone, con un'interfaccia il più possibile stabile così da facilitare la memoria dell'utente.

Bisogna comunicare con il proprio **TARGET** di potenziali clienti in modo mirato, per cui la storia dell'azienda, i valori a cui si ispira, devono essere chiari e espliciti già in *home page*, le immagini e i video relativi al prodotto/servizio non devono mirare solo alla sua sponsorizzazione ma a far nascere nel *Lead* il bisogno di quello specifico prodotto e devono sottolineare i benefici che da esso si possono trarre.

Il web, da molteplici possibilità di contattare i *Lead*.

L'*email marketing* per conoscere e segmentare la lista dei contatti inviando mail personalizzate, differenziate che consentono di entrare nel "privato" del potenziale cliente e anche di monitorarne il tasso di apertura e la percentuale dei clic ottenuta sui link inseriti.

Altro potentissimo mezzo è l'*Advertising on line* tramite Facebook e Google

perché con investimenti minimi le aziende hanno la possibilità di arrivare a un pubblico vastissimo, creare relazioni con le persone e attivare eventuali campagne di *Retargeting* per coloro che hanno visitato il sito senza procedere con l'acquisto.

I *social Network* e i *blog* sono degli ottimi canali per applicare questi tipi di strategie di Marketing, in quanto ti danno la possibilità di arrivare a un elevato numero di utenti, di poter sfruttare le dinamiche dei Network per generare il famosissimo e mai superato "passaparola" ancora oggi la miglior pubblicità e quindi l'opportunità di coinvolgere e consolidare il proprio *target* attraverso post sempre aggiornati, contenuti sempre attuali questo comporta un avvicinamento del cliente e una maggior possibilità di interazione con l'azienda, fondamentale per riuscire ad avere quel rapporto di fiducia che consolida e fidelizza il cliente per la vendita di quel momento e per quelle future.





Gabrio Nocentini

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

PREMESSA

Non esiste un costo certo del prodotto. Possiamo determinare, con sufficiente approssimazione, solo il costo variabile. Occorre un sistema informativo che, con un monitoraggio dinamico, consenta di tenere sotto controllo i costi, i centri di costo, le attività (ABC).

Nelle PMI il costo del prodotto viene spesso individuato come un costo certo sul quale applicare una maggiorazione percentuale per tener conto dell'utile di impresa.

Questa metodologia comporta limiti significativi sulla possibilità di monitorare l'utile e poter operare scelte oggettive che consentano di superare crisi di mercato, programmare la crescita, impostare obiettivi.

L'utile di impresa non deve essere lasciato al caso. La riduzione del personale, quando il lavoro non è sufficiente, viene spesso indicata come unica soluzione. Opportune politiche commerciali che tengano conto della distinzione fra costi fissi e costi variabili, fra costi diretti e costi indiretti e che hanno come riferimento il margine di contribuzione medio dell'azienda e il *Break*

Even Point messo in relazione al MDC per Prodotti, MDC per Famiglie di prodotti, MDC per Mercati è il metodo più efficace per gestire l'impresa in termini di redditività.

MDC = Ricavi e - Costi Variabili = Costi Fissi + Utile

Il Controllo di Gestione che non tenga conto della produzione, dei centri di costo, dei centri di lavoro, dei MDC, del recupero dei costi fissi di struttura è un controllo parziale.

PRODUZIONE E COSTI

Per riuscire a conoscere la propria azienda, così da verificare, passo per passo, il buon andamento e pianificare le scelte e gli investimenti, consapevoli delle conseguenze delle decisioni prese, occorre implementare un sistema di Contabilità Industriale e Controllo di Gestione.

Esiste un rapporto stretto tra organizzazione della produzione, contabilità industriale e controllo di gestione.

La contabilità industriale applicata alla produzione, permette una verifica costante delle attività e una analisi dei costi. Attraverso il Controllo di Gestione si può rispondere con azioni di miglioramento alle distorsioni che provocano uno scostamento negativo dal *budget*. Anche quando gli scostamenti sono positivi, il Controllo di Gestione ha una funzione importante perché, ad esempio, permette di comprendere se la crescita in atto ha una sostenibilità finanziaria.

Una corretta gestione della produzione attraverso l'impostazione dei centri di costo e dei centri di lavoro, delle distinte base, dei cicli di lavorazione; insieme a una corretta analisi dei costi,

FIG. 1



che distingue tra costi diretti e costi Indiretti e fra costi variabili e costi fissi, permette di rendere effettivo l'*Activity Based Costing* (criterio di determinazione dei costi dei prodotti), necessario per:

garantire l'efficienza,
analizzare i fatti,
fare delle previsioni per il futuro
e quindi prendere decisioni più efficaci.

IL PROCESSO INFORMATIVO

Per rendere possibile il legame tra organizzazione della produzione e contabilità industriale/controllo di gestione è necessario investire e credere in una comunicazione interna aperta e cooperativa.

Nelle aziende tradizionali al personale venivano fornite soltanto le informazioni strettamente necessarie allo svolgimento di un compito definito.

Oggi le aziende avanzate vivono di informazione. Il miglior modo per farle funzionare è dare al personale la visione d'insieme dell'organizzazione e dei suoi obiettivi in modo da rendere ciascuno più motivato e più consapevole del contributo che può dare alle altre persone e agli altri settori dell'azienda tramite le sue conoscenze e informazioni. Sono necessari flussi informativi liberi e la comunicazione interna deve diventare il legame forte dell'azienda.

Occorre trasferire i dati interni all'azienda, in particolare legati al flusso produttivo, e trasformarli in informazioni, facilitando così il coinvolgimento del personale (che può conoscere quello che sta facendo) e rendendo possibili scelte più consapevoli da parte dell'azienda.

Occorre una corretta analisi dei cicli di lavoro e delle attività svolte nei centri di lavoro (in modo da capire i costi e i guadagni nelle varie attività che costituiscono il flusso produttivo e rendere effettivo l'*Activity Based Costing*).

È necessario un supporto informatico che consenta una visione completa dell'azienda e un rapporto interattivo tra il personale di diversi settori che si devono scambiare informazioni e considerazioni per rendere più definito possibile il quadro aziendale.

Un processo informativo dinamico e preciso è il presupposto per preparare una base logica per le decisioni aziendali, per programmare lo sviluppo e la continuità dell'azienda.

IL PROCESSO INFORMATIVO (O DI AZIONE)

Il processo operativo è quello che segue l'iter del flusso produttivo e trova la sua centralità nella fase della produzione. Possiamo definire la produzione come l'insieme delle attività che partendo da progetti e/o prototipi, materie prime e macchine/uomini, permettono di ottenere flussi di prodotti "vendibili" cioè disponibili in quantità prefissate a scadenze prefissate e con determinati livelli qualitativi e di costo. In un passato anche recente i problemi legati alla produzione venivano ridotti alla sola produttività che veniva ricercata esclusivamente nell'ammodernamento delle tecniche di produzione con soluzioni tendenti a minimizzare i costi.

Inoltre la produttività veniva considerata su singoli settori aziendali e mancava una visione globale. Successivamente le aziende hanno capito che risultati ottimi dal punto di vista di singole operazioni produttive spesso non permettono di realizzare significativi incrementi della produttività globale dell'azienda. Le parti vanno considerate contestualmente con il tutto.

I problemi della produzione sono sempre più legati alla complessiva gestione della produzione che comprende le attività e le risorse dedicate alla pianificazione e al controllo della produzione. Per gestire bene la produzione è necessaria una corretta organizzazione e un corretta impostazione del ciclo di lavorazione secondo precise attività:

- suddivisione dell'intero processo di produzione in successive operazioni o fasi di lavorazione;
- indicazione della macchina da utilizzare per ognuna delle fasi;
- analisi del tempo utile per l'attrezzaggio (*start up*) del macchinario e per la preparazione della lavorazione;
- stima del tempo necessario per eseguire la lavorazione (tempo uomo e tempo macchina, quantità);
- indicazione dei collaudi e dei controlli da eseguire sia nel corso della lavorazione, sia al termine di ogni fase e dell'intero ciclo.

Al crescere del grado di complessità e diversificazione del prodotto corrisponde una richiesta di piccoli lotti di unità uguali da produrre. Questo comporta il trasferimento dei problemi, da

quelli strettamente tecnologici a quelli impiantistici e gestionali. La circostanza è dovuta all'aumento dei gradi di libertà dei modi di svolgimento dei cicli di produzione e, quindi, all'aumento delle opzioni progettuali e dei problemi di coordinamento.

Ritorna centrale l'importanza della comunicazione del flusso informativo che è lo strumento che permette l'integrazione di tutte le funzioni aziendali consentendo di elaborare, gestire, e comunicare informazioni, così da permettere una analisi dei costi attraverso la contabilità Industriale.

La contabilità industriale è lo strumento per il controllo del sistema produttivo mediante il quale vengono evidenziati, in termini monetari, gli scostamenti rispetto a standard prefissati nell'impiego di diversi fattori produttivi (materiali, manodopera, macchinari), distinguendo fra scostamenti di prezzo (variazione del costo unitario del fattore produttivo) e scostamento di resa (variazione nel consumo del fattore per unità prodotta).

La variazione dei quantitativi prodotti determina la differenziazione dell'assorbimento dei costi di struttura. Attraverso il metodo del *Break Even Point* possiamo visualizzare:

- come l'utile d'impresa cambi in conseguenza della variazione delle quantità prodotte
- come l'utile derivante da ogni singolo prodotto (famiglia di prodotti o mercati) cambi in funzione delle quantità realizzate
- quanto ogni prodotto, ogni famiglia di prodotti, ogni tipologia di mercato contribuisca, con il proprio margine di contribuzione, al recupero dei costi fissi di struttura
- quali sono i valori dei parametri che producono scostamenti positivi o negativi dell'utile programmato (*Budget*), in relazione alle vendite realizzate nel periodo: quanto incide sull'utile un diverso volume di vendita, quanto incide il diverso assorbimento dei costi fissi di struttura, quanto incide la variazione del mix di vendita programmato, quanto incide la variazione dei prezzi di vendita previsti.

IL PROCESSO DI CONTABILITÀ DIREZIONALE

La Contabilità Direzionale può essere considerata un processo perché ha carattere trasversale alle funzioni aziendali ed è una parte essenziale del processo informativo, necessaria per capire quello che sta succedendo nell'azienda e, di conseguenza, per decidere le strategie aziendali.

La Contabilità Direzionale può essere definita come il sistema di raccolta, di elaborazione e di presentazione delle Informazioni utili per la gestione dell'impresa. È costituita dall'insieme delle Informazioni (quantitative e qualitative) necessarie per programmare e controllare la gestione nel breve e nel lungo periodo.

Programmare significa decidere cosa fare e come farlo: gli strumenti della programmazione sono i Piani pluriennali e il Budget annuale.

Controllare significa invece assicurare che i risultati desiderati siano conseguiti: gli strumenti contabili di controllo sono rappresentati dalla Contabilità Industriale e dai Rapporti Operativi (*Reporting*), volti a informare degli scostamenti tra gli obiettivi programmati e i risultati conseguiti.

I Piani Pluriennali, il Budget e il Controllo possono essere impostati tramite programmi software modulati sull'attività produttiva. Occorre predis-

porre questi programmi adattati a ogni singola specificità e necessità.

La Contabilità Direzionale considera tre tipi di analisi, distinti, ma tra loro complementari per una corretta gestione aziendale: la Contabilità Industriale, la Pianificazione dell'Attività Produttiva e il Controllo di Gestione.

La Contabilità Industriale è una tecnica che riguarda la predeterminazione, la rilevazione, la localizzazione, l'imputazione, il controllo e l'analisi dei costi variabili di produzione, cioè di quei costi che variano secondo l'andamento della produzione e che possono essere imputati direttamente a uno specifico prodotto e dei costi fissi di produzione.

La Pianificazione dell'Attività Produttiva fa riferimento ai cicli di lavoro, alla gestione delle risorse umane e dei macchinari, e consente la loro visualizzazione tramite diagrammi di Gantt e la consuntivazione tramite codici a barre (*Barcode*).

La Contabilità Industriale e la Pianificazione dell'Attività Produttiva sono il presupposto per la corretta applicazione del Controllo di Gestione.

Il Controllo di Gestione utilizza i dati provenienti sia dalla contabilità industriale che dai cicli di lavoro e li confronta con i dati di budget, per calcolare gli eventuali scostamenti, valutarli, risalire alle cause e decidere i correttivi.

L'impostazione della Tab.1, permette di confrontare l'andamento dell'anno precedente (passato), del budget (futuro) e del mese attuale (presente). Questa tabella, qui riferita a un mix di prodotti, può essere impostata anche su un singolo prodotto o su una famiglia di prodotti.

In funzione del fatturato viene fornito il margine di contribuzione in valore assoluto, il margine di contribuzione percentuale (da mettere in relazione con quello dei singoli prodotti), l'utile in valore assoluto e in percentuale e l'oscillazione dell'utile al variare del fatturato del 10-20%.

Viene inoltre calcolato il punto di pareggio (*Break Even Point*) che è il valore di fatturato con il quale l'azienda (o una linea di prodotto, o un centro di lavoro), non hanno né utile né perdite. L'utile simulato sul volume di produzione calcola l'utile che l'impresa può ottenere lasciando inalterati i costi fissi

TABELLA 1

Simulazione					
Periodo					
01) Budget 2005					
02) 2005 Consuntivo Apr					
03) 2004 Annuale					
09) 2003 Annuale					
10) 2005-01 Gennaio					
10) 2005-02 Febbraio					
10) 2005-03 Marzo					
10) 2005-04 Aprile					
10) 2005-05 Maggio					
10) 2005-06 Giugno					
10) 2005-07 Luglio					
Crea simulazione					
Stampa simulazione					
Uscita					
Variation del volume di produzione	20,00	10,00	STD	-10,00	-20,00
Fatturato	6.189.000,00	5.665.000,00	5.150.000,00	4.635.000,00	4.120.000,00
Margine di contribuzione	1.467.708,76	1.345.399,69	1.223.090,63	1.100.781,57	978.472,50
M.C. %			23,75		
UTILE	259.047,42	127.738,35	5.429,29	-116.879,77	-239.108,84
% sui ricavi	4,05	2,25	0,11	-2,52	-5,81
Punto di pareggio			5.127.139,19		
Fatturato simulazione	6000000,00				
Utile simulato:			207.298,62		
Variation % costi variabili	3,00				
Fatturato necessario per conservare l'utile:			5.267.807,28		
Variation % prezzo vendita	2,00				
Utile conseguito:	373.647,42	241.038,35	108.429,29	-24.179,77	-156.788,84
Variation % prezzo vendita	2,00				
Utile conseguito:	302.171,28	173.489,12	44.806,97	-83.875,18	-212.557,34
Variation % costi variabili	1,00				
Utile % sui ricavi conseguiti:					
Variation costi fissi	2,00				
Utile % sui ricavi conseguiti:	4,79	3,00	0,85	-1,77	-5,06
Utile su fatturato ipotizzato			246.676,30		

attività produttiva e controllabile con i diagrammi di Gantt).

Possiamo definire il Controllo di Gestione come quell'insieme di metodologie che, utilizzando la strumentazione informatica, sono finalizzate al controllo della produttività gestionale.

Oltre al miglioramento dell'efficienza e della produttività, il Controllo di Gestione può essere un importante strumento per prendere le decisioni in azienda. Il Controllo di Gestione permette di scegliere tra possibilità alternative attraverso le diverse previsioni di costo e di risultato.

Il Controllo di Gestione è un modo per rendere più razionali, più consapevoli e congruenti le scelte dell'azienda rispetto ai suoi obiettivi economici.

I dati necessari al controllo di gestione vengono dal processo produttivo attraverso l'impiego della Catena del valore, strumento attraverso il quale è possibile verificare il contributo che le diverse operazioni effettuate dalle differenti funzioni aziendali, apportano al processo di arricchimento del prodotto. Una medesima attività può essere al servizio di più linee di prodotto.

Una volta individuate le attività vengono a queste imputati i costi sostenuti per il loro svolgimento.

Es: il costo del personale amministrativo viene trattato normalmente come indiretto in quanto non impegnato nelle linee di produzione. Tale costo può essere ridistribuito fra le attività di fatturazione, di gestione ordini, gestione del personale, adottando come parametro di ripartizione la quantità di ore richieste da ogni attività, o il costo generato da ogni singolo centro di lavoro o da altro (vedi Tab. 2).

Da questo procedimento che parte dalla Catena del valore, possiamo costruire il preventivo di costo di ogni singolo prodotto con il relativo Margine di contribuzione (vedi Tab. 3) da mettere in relazione con il margine di contribuzione medio aziendale (vedi Tab. n.1) per capire quanto il prodotto contribuisce al recupero dei costi fissi di struttura.

La Tab. 3, nella parte alta (fino al prezzo di vendita unitario e al totale tempi) è divisa in due parti, la parte a sinistra riguarda i Costi, quella a destra riguarda i tempi (Cicli di lavoro).

Nella parte dei costi dobbiamo inserire

codice del prodotto e quantità in modo da permettere il calcolo (in funzione dei cicli di lavoro, delle distinte base, delle lavorazioni esterne, delle provvigioni e degli investimenti finalizzati, precedentemente determinati) dei valori di tutti gli elementi della tabella.

Nella parte in alto compaiono vari elementi che vanno a costituire il costo unitario del prodotto. La provvigione attribuibile al costo totale è il risultato della provvigione percentuale per il prezzo di vendita a listino, moltiplicato per le quantità vendute.

Il costo dei materiali attribuibile al costo totale deriva dalla valorizzazione della distinta base moltiplicato per la quantità venduta e prevedendo un ricarico percentuale dei costi per il recupero dei costi fissi di struttura.

La lavorazione esterna attribuibile al costo totale rappresenta il costo delle lavorazioni che devono essere effettuate al di fuori della fabbrica moltiplicate per le quantità vendute e prevedendo un ricarico percentuale dei costi per il recupero dei costi fissi di struttura.

La lavorazione interna attribuibile al costo totale rappresenta il costo delle lavorazioni che devono essere effettuate internamente alla fabbrica, questo si ottiene moltiplicando i tempi uomo e macchina dei cicli di lavoro per il costo unitario del centro di lavoro (vedi Tab. 2), il tutto moltiplicato per le quantità vendute, prevedendo un eventuale ricarico percentuale.

I costi del prodotto sono i costi applicati direttamente al prodotto, o alla famiglia di prodotti, e si ottengono attraverso la valorizzazione di attrezzature o investimenti (come evidenziato nella parte inferiore destra della tabella).

Nella parte inferiore troviamo i parametri per individuare le caratteristiche economiche principali del prodotto: il Prezzo di vendita a listino, il Margine di contribuzione del prodotto e il Margine di contribuzione percentuale (da confrontare con il Margine di contribuzione medio aziendale della Tab. 2). Per poter verificare il recupero dei costi, da parte dei centri di lavoro è riportato il margine di contribuzione percentuale senza i materiali e senza la lavorazione esterna; questo consente di valutare separatamente la struttura produttiva interna (uomini-macchine nei singoli

Edizione a cura di:



ASFIM

CREA VALORE ALL'IMPRESA

www.asfim.org

SFC

Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI