



La gestione finanziaria dell'impresa

Incontro “Imprenditoria femminile:
la gestione finanziaria d'impresa”

Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile di Trento

10 giugno 2014

Sala Don Guetti, Cassa Centrale Banca, Trento

Luca Erzegovesi

Dipartimento di economia e management, Università di Trento
Email: luca.erzegovesi@unitn.it

Sommario

- ❑ I bisogni delle aziende e la gestione finanziaria
- ❑ Le esperienze pilota all'Università di Trento e l'idea del Laboratorio
- ❑ Programma di attività del Laboratorio e possibilità di collaborazione

1

**I bisogni delle aziende
e la gestione finanziaria**

Le premesse fondamentali della finanza d'impresa

- ❑ Le imprese esistono per
 - produrre e vendere beni e servizi di alta utilità/valore percepito
 - mediante un uso efficiente delle risorse
 - alto valore del prodotto rispetto al costo dei fattori consumati per produrlo
 - creando valore aggiunto
- ❑ Il valore aggiunto si ripartisce tra i portatori di interessi nell'impresa (*stakeholder*)
 - personale => salari e stipendi, bonus
 - finanziatori dell'investimento in fattori produttivi
 - proprietari => partecipazione agli utili e al valore dell'azienda
 - creditori => interessi
 - collettività => imposte, esternalità

Le questioni di fondo della finanza d'impresa

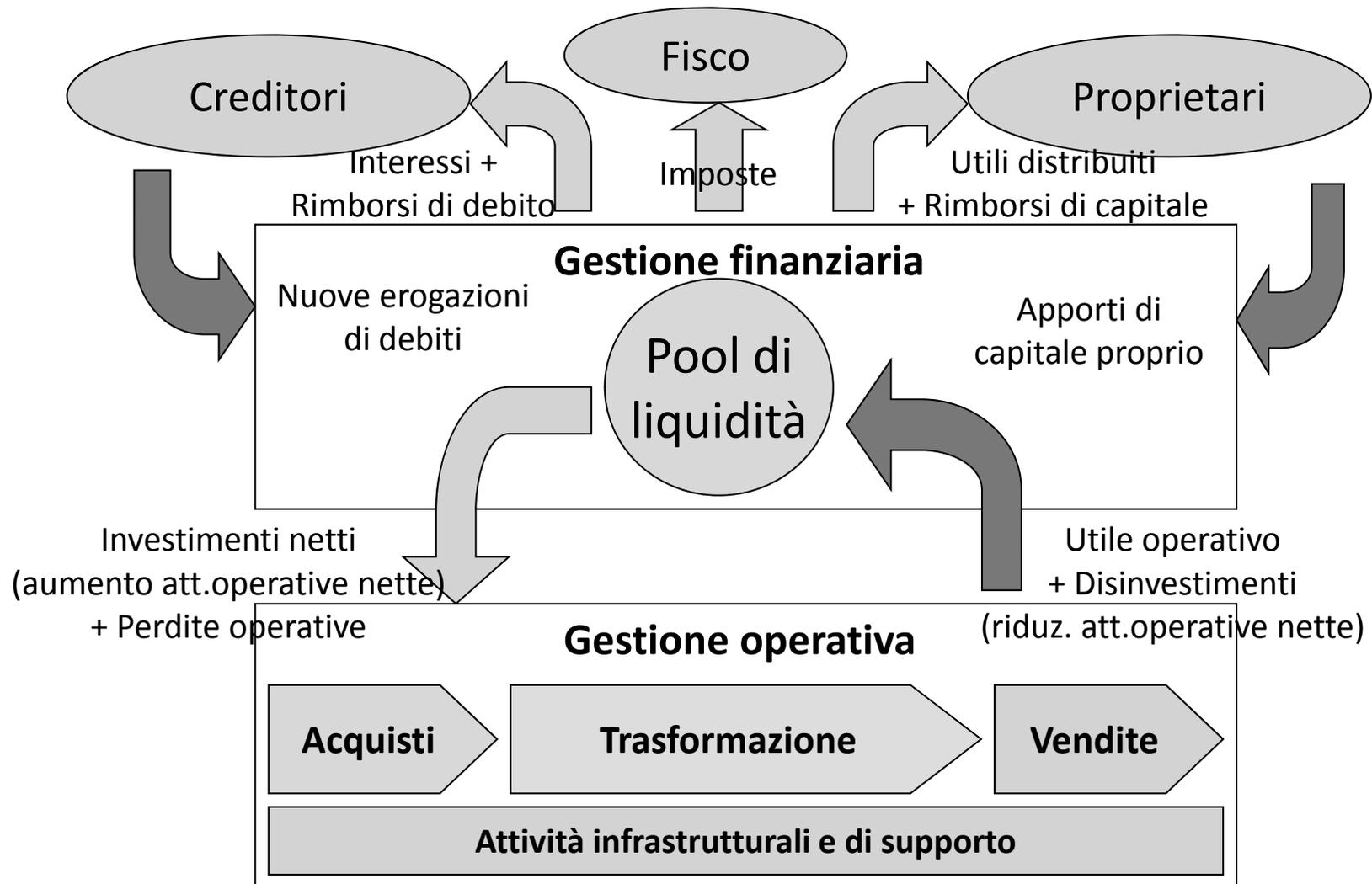
- ❑ Il punto di vista della finanza d'impresa è quello di chi mette denaro nell'impresa (finanziatori)
- ❑ e ha bisogno di regole per prendere decisioni razionali e convenienti
- ❑ rispetto alla seguente questione di fondo
 - *l'investimento di denaro nell'impresa conviene (rende a sufficienza, date le caratteristiche contrattuali, i rischi, etc.) rispetto a investimenti alternativi?*
- ❑ Secondo questa visione, all'interno dell'impresa i manager (primo tra tutti il direttore finanziario) devono orientare le scelte strategiche e operative per soddisfare al meglio gli obiettivi dei finanziatori

La finanza d'impresa è una

- ❑ “I principi fondamentali della finanza aziendale sono principi di buon senso”
- ❑ Tutte le aziende, grandi e piccole, affrontano tre gruppi principali di problemi decisionali



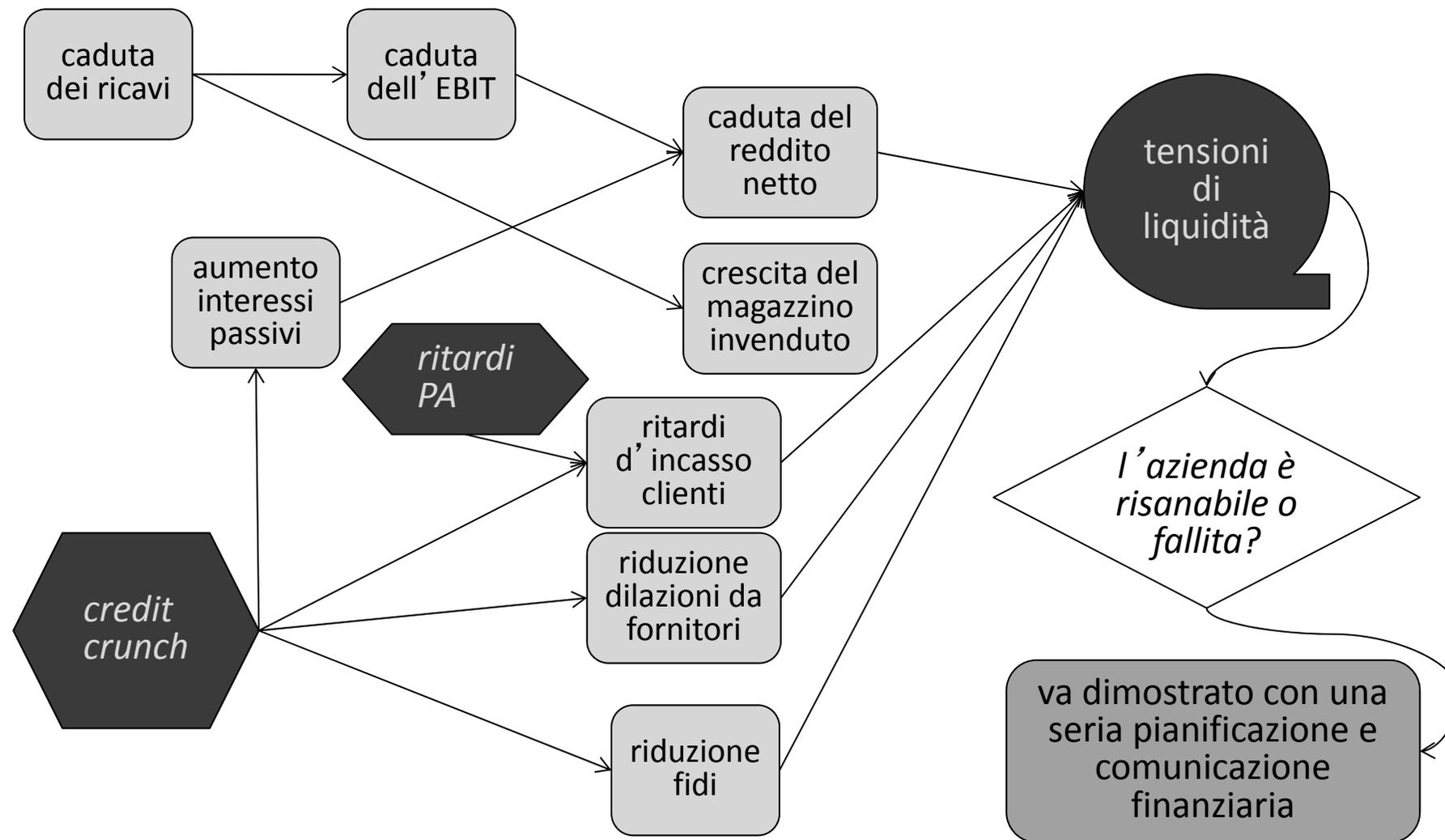
Il ciclo dei flussi finanziari



La finanza delle piccole imprese in Italia: l'approccio tradizionale



La finanza delle piccole imprese: le sfide dopo la crisi



Punti di impatto della crisi

Disponibilità e costo del credito

- ❑ **Cambia lo scenario delle politiche del credito nelle banche**
 - tassi di insolvenza ai massimi da vari anni (e attese di lento calo)
 - scarsità di capitale (problema già presente o timore per il futuro)
 - incertezza sulla stabilità della raccolta diretta e della liquidità
- ❑ **Cambia la composizione dell'offerta di credito**
 - spostamento da fidi a revoca a prestiti a scadenza determinata
 - spostamento da forme non garantite a forme garantite
 - spostamento da clienti a rating scadente a clienti a rating buono
- ❑ **Cambia il *pricing* del credito**
 - aumento generalizzato degli *spread* per l' aumento del rischio di insolvenza atteso e del costo di raccolta
 - aumenta la differenza di *spread* tra imprese correlata al rating
- ❑ **Effetto complessivo**
 - riduzione della disponibilità di credito per coprire squilibri finanziari
 - aumento generalizzato del costo del credito

L'idea del business office, un medico di famiglia per la finanza d'impresa. Che cosa dovrebbe offrire

☐ Servizi di consulenza continuativa

- Analisi e pianificazione finanziaria e controllo di gestione (livello direzionale)
- Affiancamento relazioni impresa-banca e alimentazione istruttorie / revisioni di fido e rating
- Programmazione di tesoreria a breve termine e ottimizzazione utilizzi linee di credito

☐ Servizi a carattere non ricorrente

- Valutazione investimenti / business plan e relativo piano di copertura finanziaria
- *Crisis management* e piani di risanamento
 - ➔ ***anche a favore di fornitori-creditori***
 - » ***difesa da concordati in bianco “predatori”***

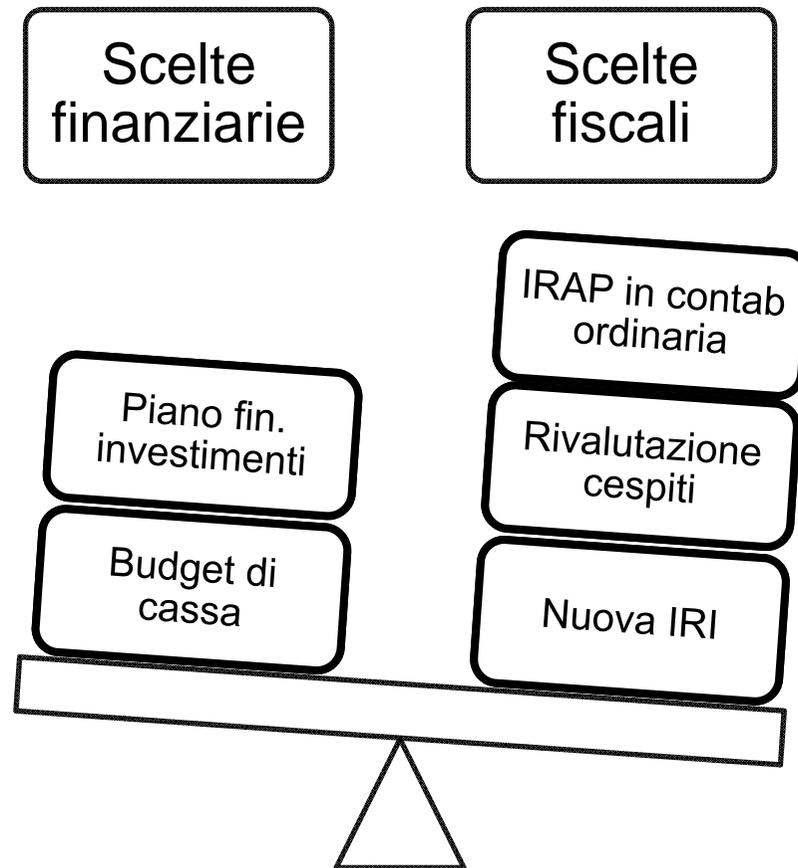
Missione e finalità dei business office

- Vincoli di equilibrio finanziario – patrimoniale
 - Cash flow minimo erogabile ai proprietari, secondo un profilo legato alle esigenze / aspettative di consumo (ciclo vitale)
 - Difesa di un valore minimo di liquidazione del patrimonio consolidato
 - In caso di dissesto aziendale
 - Alla cessazione / trasferimento dell'attività d'impresa

Il business office sette anni dopo: ancora all'anno zero

- ❑ Le imprese continuano a spendere una quantità assurda di tempo e di soldi per
 - una contabilità che non serve a gestire il business e la finanza, adempimenti amministrativi complicati e innumerevoli, rapporti con fornitori e clienti, rapporti con le banche, ecc.
- ❑ Di chi è la colpa
 - abitudine a comportamenti illegittimi o deprecabili
 - delle imprese (evasione fiscale, ritardati pagamenti)
 - della pubblica amministrazione (normazione eccessiva, ritardati pagamenti, accertamenti fiscali indiscriminati)
 - delle banche (impersonalità, tecnologie chiuse, *pricing* non trasparente)
 - i fornitori di servizi professionali e informatici si sono adattati ad un ecosistema inquinato
 - competenze professionali segmentate, schiacciamento sui mercati “amministrati” del supporto agli adempimenti, software gestionali tecnologicamente obsoleti e blindati
- ❑ Il business office può essere l'ambito in cui imprese, consulenti, banche e PA cercano di cambiare questo stato di cose → liberando un valore enorme

Dimostrazione: l'agenda 2014 dei responsabili amministrativi delle piccole imprese



2

**Esperienze pilota fatte all'Università di
Trento e l'idea del Laboratorio**

2009: l'esperimento del Business Point

- ❑ Idea e inizio attività: marzo 2009, Facoltà di economia, Trento
- ❑ Seguiti 5 casi aziendali (di cui 2 in maniera continuativa)
- ❑ 9 studenti di laurea specialistica coinvolti
 - di cui 4 hanno svolto la tesi sul caso trattato
- ❑ Interventi in collaborazione con associazioni d'impresa e banche locali

- ❑ Sito internet
 - <http://www.businesspoint.info>

✓ *Esperienza oggi conclusa e confluita nel*
Laboratorio di pianificazione finanziaria

Un caso di applicazione: Dian snc (1)

- ❑ La Dian snc produce gelato artigianale in Trentino. Ci lavorano il titolare, due operai e un autista. I ricavi (€289.000 nel 2008) hanno una marcata stagionalità (sono fatturati per più del 50% in giugno, luglio e agosto)
- ❑ Nel 2008 ha trasferito il laboratorio e rinnovato gli impianti, al fine di aumentare la capacità produttiva e portare in azienda una quota più ampia di valore aggiunto dalla trasformazione. Nel 2009 ha sviluppato l'acquisizione di nuovi clienti, grazie ad un buon rapporto qualità/prezzo.
- ❑ La società sperimentava da aprile 2008 tensioni di liquidità dovute (a) alle spese per impianti e macchine del nuovo laboratorio (spazi in affitto), finanziate con un nuovo mutuo ipotecario; (b) alla mancata vendita del vecchio laboratorio (di proprietà); (c) all'incremento degli oneri finanziari per il rialzo dell'Euribor; (d) al calo stagionale dei ricavi nella stagione invernale.

Un caso di applicazione: Dian snc (2)

- ❑ *Per superare la temporanea carenza di liquidità, e accompagnare lo sviluppo delle vendite con una struttura finanziaria solida, la società ha richiesto un mutuo chirografario “Riassetto PAT” con garanzia confidi di importo pari a € 130.000 da destinare al rientro sull’esposizione per scoperti di c/c e al pagamento delle fatture arretrate verso fornitori.*
 - La richiesta è stata dapprima respinta dal confidi sulla base di una richiesta accompagnata dai soli bilanci 2007 e 2008 (in perdita)
 - La richiesta è stata ripresentata nel marzo 2009 corredata da piano finanziario a medio termine e budget di cassa a breve. Dalle analisi si evinceva che grazie alle buone prospettive di fatturato, utile e generazione di cassa, la Dian poteva sostenere il rimborso del nuovo mutuo e di quelli pregressi in condizioni di equilibrio finanziario.
- ❑ La nuova richiesta di mutuo è stata accolta.
- ❑ La società grazie al favorevole sviluppo dei ricavi, ha superato le tensioni di liquidità

Un caso di applicazione: Dian snc (3)

❑ **Da allora, la società è seguita da noi con**

- aggiornamento mensile del preconsuntivo e del budget di cassa
- accompagnamento in banca per gestione rapporto di affidamento
 - utilizzo moratoria 2013
 - accordo su svincolo ipoteche e rientro mutui

❑ **Non è stata una passeggiata**

- il fatturato si è ridotto rispetto alle attese
- i margini sono ridotti all'osso
- il costo dell'energia è cresciuto del 40%
- è stato necessario un doppio finanziamento soci (famiglia e amici)

❑ **... tuttavia**

- l'impresa c'è ancora e dà lavoro a tre persone
- il titolare ha imparato a contenere le scorte, fare le offerte, selezionare i clienti, ecc.
- ha mantenuto buoni rapporti con la banca, con fiducia e trasparenza

L'idea del Laboratorio di pianificazione finanziaria

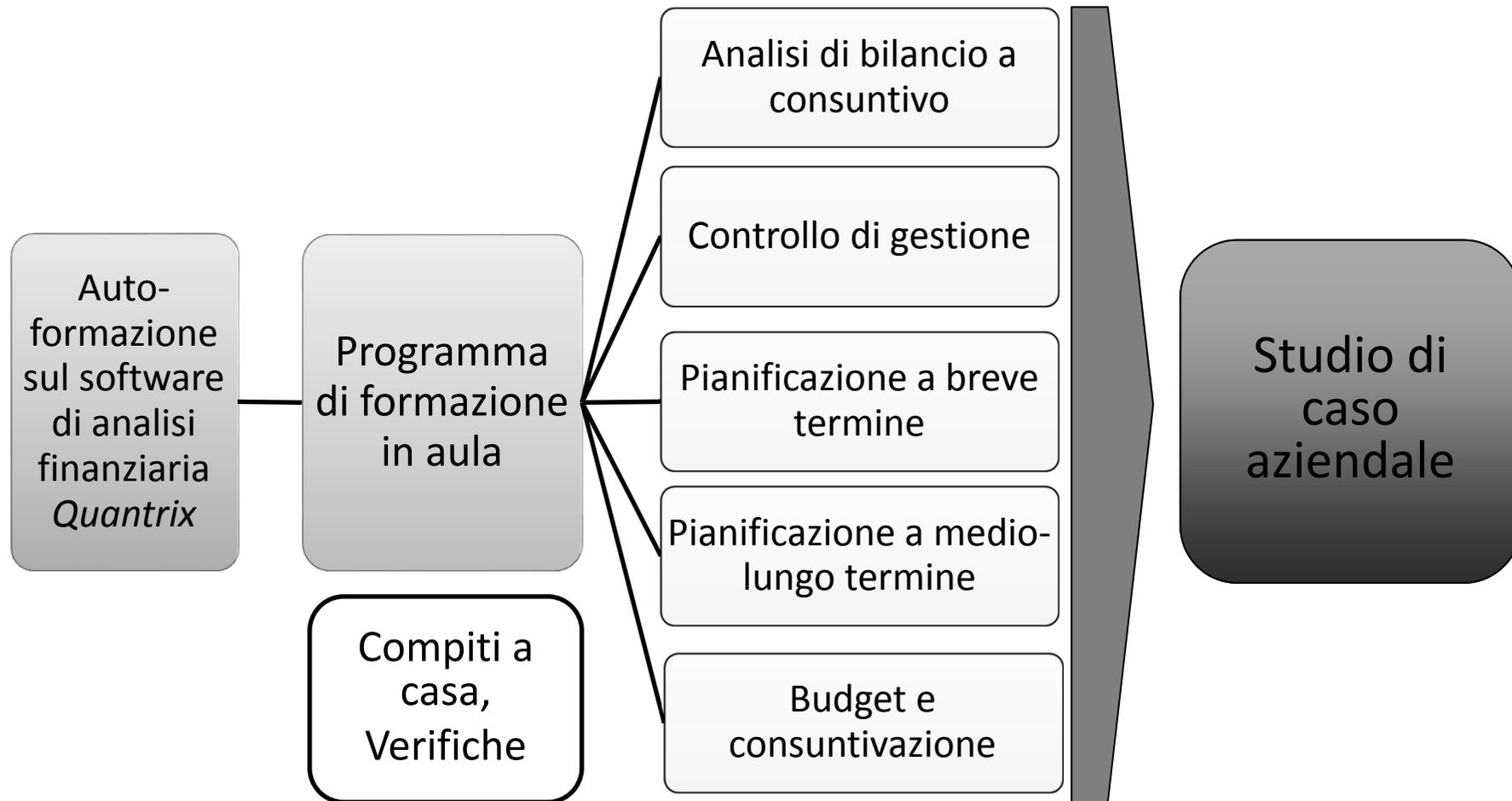


3

**Programma di attività del Laboratorio
e possibilità di collaborazione**

Programma di attività

Il percorso formativo



Programma di attività

Il percorso formativo: lo studio di caso aziendale

❑ In che cosa consiste il lavoro

- analisi degli ultimi bilanci consuntivi e impostazione di una previsione a breve e/o a medio termine utile per affrontare un problema significativo di finanza o controllo di gestione

❑ Modalità di lavoro

- formazione di gruppi di 5 persone
- presa in carico del materiale informativo e dei dati raccolti presso l'azienda
- definizione di obiettivi e piano di lavoro
- costruzione / adattamento di modelli Quantrix appropriati
- elaborazione dello studio in forma di rapporto
- presentazione, discussione e valutazione con docenti e tutor
- preparazione delle slide di presentazione ed eventuale incontro con l'azienda

Laboratorio e progetti di imprenditoria femminile

- ❑ Eventuali aziende interessate a proporsi per gli studi di caso sono le benvenute
- ❑ Indicazioni pratiche:
 - possibilità di un progetto in *collaborazione con gli attuali consulenti dell'impresa* (collaudata collaborazione con Ordine dei commercialisti, Associazione artigiani, Servizimprese, Cooperazione trentina, disponibilità a collaborare con altri consulenti)
 - due periodi di effettuazione per anno
 - novembre – febbraio
 - maggio – luglio
 - riferimento: coordinatore del Laboratorio, dott. Davide Panizzolo
 - davide.panizzolo@unitn.it