

Brescia, 10 Novembre 2000
Convegno di studio

Le imprese, il credito, Internet

Il ruolo della funzione
finanziaria aziendale
per lo sfruttamento delle
nuove opportunità

"Il ruolo della pianificazione finanziaria e del credito nei processi di
crescita aziendale"

Relatore: Dr. Damiano Pizzini
(Consulente per Euroimpresa Consulting Srl)



Euroimpresa Consulting Srl - Via Corfù, 94 - Brescia
Tel. 030 2427610/611 - Fax 030 2427623



Indice

1. Introduzione	3
2. Il fabbisogno finanziario	3
3. La pianificazione finanziaria	5
4. Crescita aziendale e crescita imprenditoriale	6
5. Il piano finanziario	8
6. Costruire il consenso	9
7. Il ruolo del professionista	9
8. Il credito come menu	11
9. Quale menu finanziario scegliere ?	12
10. Il ruolo del consulente	13
11. Conclusione	14



1. Introduzione

Parlando di pianificazione finanziaria occorre subito sgomberare il campo da un equivoco di fondo. La pianificazione non riguarda soltanto il futuro, ma anche – se non soprattutto il presente. Certamente, è più immediatamente comprensibile costruire un progetto di investimento in tutte le sue componenti. E' anche di più immediata fruibilità. La costruzione di un piano finanziario per l'azienda, invece, richiede tempi spesso diversi dal brevissimo orizzonte temporale con cui siamo abituati a confrontarci. E', del resto, vero che le scadenze temporali sono molto pressanti quando sono vicine, non certo quando sono ancora all'orizzonte. Pur tuttavia, non preoccuparsi per tempo di alcune questioni rende il clima aziendale più pesante e, in ultima analisi, fa in modo che l'impresa non tragga dal cilindro della gestione tutto il suo potenziale.

2. Il fabbisogno finanziario

Una prima descrizione del processo aziendale di sviluppo porta a considerare alcuni aspetti della questione che – anche se ovvi – sovente vengono trascurati: la variabilità, la manovrabilità e l'incertezza del fabbisogno finanziario legato all'evolversi della vita dell'impresa. Una semplice equazione, introdotta da Dematté e ripresa da Luciano Munari in un suo studio per Mediocredito Lombardo, lega il fabbisogno finanziario alle vendite, al loro tasso di crescita, all'autofinanziamento e all'intensità di capitale richiesta.

In un'impresa che non introduca mai delle innovazioni, è lecito pensare che l'intensità di



capitale sia costante. Se l'autofinanziamento non varia, il fabbisogno esterno viene condizionato esclusivamente dal tasso di crescita delle vendite. In questa situazione il fabbisogno esterno varia solo in conseguenza di eventi stagionali o ciclici.

All'interno di questa costruzione logica piuttosto semplice, dobbiamo inserire alcuni distinguo.

Le diverse fasi di vita dell'azienda, così come le diverse stagioni di un prodotto (nascita, sviluppo, maturità e declino), richiedono risposte finanziarie di tipo diverso. L'incertezza della prima fase di vita è molto elevata. La copertura finanziaria, in questo caso, troverà soddisfazione in massima parte ricorrendo ai mezzi propri e alle risorse interne dell'azienda. Le fonti esterne rischiano, in questa situazione, di non essere reperibili, oppure di esserlo a costi proibitivi e in quantità non adeguate.

La fase di sviluppo dell'azienda, successiva a quello di avvio, richiede investimenti più elevati, ma solitamente meno caratterizzati da variabilità e rischio.

La maturità aziendale presenta caratteristiche ancora diverse e, dunque, porta con sé fabbisogni finanziari di altro genere.

L'azienda come organismo che muta nel tempo e, sperabilmente, cresce ha necessità di essere seguita, sotto il profilo finanziario, in modo elastico. Questo vuol dire che la proprietà dell'azienda e il sistema creditizio sono necessariamente obbligati a completare le visioni di breve periodo affrontando, nelle valutazioni riguardanti ogni questione operativa, ma soprattutto quelle finanziarie, orizzonti temporali più distanti nel tempo ed altrettanto importanti.



3. La pianificazione finanziaria

Credo che ogni imprenditore, prima di effettuare una scelta impegnativa, sieda a tavolino per considerare pro e contro del maggior numero possibile di variabili che entrano in gioco. Seguendo il cosiddetto metodo del "conto della serva", l'imprenditore effettua un'opera di programmazione e, dunque, di pianificazione. Il conto darà risultati tanto più attendibili e apprezzabili quanto più sarà dettagliato e senza elementi ridondanti.

Uno dei problemi che più spesso ci si trova a dovere affrontare è quello della scelta tra produrre un bene (o un insieme di beni) piuttosto che un altro. Immaginiamo che non esistano vincoli tecnologici né di mercato, cioè che – qualsiasi scelta operiamo – il nostro prodotto possa essere sempre prodotto e venduto. La soluzione del problema è abbastanza facilmente raggiungibile calcolando i margini di contribuzione che ogni bene (o paniere di beni) è in grado di fornire al conto economico. Spesso, però, l'argomento viene concluso a questo punto, tralasciando un aspetto altrettanto importante: quello finanziario. E' la posizione finanziaria dell'impresa che può dirci se possiamo agire secondo teoria o no. Il vincolo finanziario, dunque, si trasforma in un vincolo di fatturato. Riassumendo e semplificando:

- in un regime caratterizzato da assenza di vincoli di mercato, il prodotto (o mix di prodotti) più conveniente è quello caratterizzato dal più elevato margine di contribuzione;
- in un regime in cui è presente un vincolo finanziario, occorre rivolgersi verso il prodotto che dia il margine migliore, in percentuale, sul fatturato. E', infatti, evidente che a parità di fatturato il migliore prodotto è quello che presenta tale caratteristica.

Possiamo generalizzare. Le scelte aziendali sono operate in base a diversi metodi, tutti – si



spera – basati sul buon senso. Esse, però, vanno sostenute adeguatamente sotto il profilo finanziario, tenendo ben presente che esistono anche vincoli di natura finanziaria che, se trascurati, possono portare a risultati molto diversi da quelli attesi.

4. Crescita aziendale e crescita imprenditoriale

Se, nella fase di avvio, le risorse critiche sono prima di tutto quelle imprenditoriali, poi quelle monetarie e, da ultimo, quelle incentrate sulla fiducia, la faccenda cambia quando l'azienda affronta il proprio sviluppo dimensionale e organizzativo. Ora le competenze manageriali sono l'elemento critico perché, a parità di impostazione strategica, occorre sapere rispondere alla maggiore complessità interna ed esterna.

Quando l'impresa aumenta la propria dimensione in termini di fatturato, la conseguenza diretta è la crescita del capitale investito che, tranne eccezioni molto rare, non riesce ad essere coperta dal solo autofinanziamento. Durante le fasi di espansione si manifesta l'importanza e la criticità:

- a) delle competenze manageriali,
- b) delle risorse monetarie generate dalla gestione operativa,
- c) degli apporti di mezzi finanziari a titolo di capitale (aumenti di capitale da parte dei soci e/o da parte di nuovi sottoscrittori),
- d) dagli apporti finanziari a titolo di rischio (aumento dei finanziamenti con vincolo di restituzione da parte del sistema creditizio).

In ogni caso, è essenziale che l'impresa disponga di un patrimonio intangibile, ma



preziosissimo, che è il patrimonio di fiducia accumulatosi nel corso degli anni nei confronti di quei soggetti che saranno coinvolti dallo sviluppo aziendale.

Rispunta, sotto altre vesti, il vincolo finanziario. Se l'impresa non dispone del corredo di elementi appena elencati prima del verificarsi dei momenti critici, il rischio avvertito dal pubblico interessato all'evoluzione (investitori, concorrenti, banche) cresce a dismisura e, a lungo andare, può diventare un elemento negativo di identificazione dell'impresa.

Le occasioni di ripensamento del ruolo direttivo della proprietà non sono rare come può apparire a prima vista. Non è necessario intraprendere grossi programmi di investimento per accorgersi che la direzione di un'impresa sta diventando difficile. Anche le semplici perturbazioni monetarie possono diventare un detonatore che fa saltare le più notevoli capacità imprenditoriali. Le competenze tecniche e specialistiche, in simili situazioni, possono rappresentare un vincolo al cambiamento di sentiero, in particolare se l'azienda è stata fondata ed è vissuta sulla base di una visione imprenditoriale specialistica. Il disorientamento provocato dal dovere affrontare questioni impreviste o non bene conosciute perché non rientranti nel bagaglio di conoscenze del titolare non sempre può essere risolto felicemente. La revisione dell'orientamento può richiedere che il patrimonio di esperienza tecnica venga completato con l'acquisizione di nuove competenze non facilmente sviluppabili. In uno studio, compiuto da G. Luca Colombo e Daniela Montemerlo per la collana Studi e Ricerche del Mediocredito Lombardo, è bene illustrato il meccanismo di risoluzione delle crisi aziendali (di crescita o di cambiamento), individuato nel fabbisogno di metaimprenditorialità che, a sua volta, si soddisfa con interventi di ingegneria societaria, cambiamento organizzativo e costruzione del consenso. Si noti che lo studio citato non si



occupa di grandi imprese, da di imprese a carattere familiare.

5. Il piano finanziario

Ciò che finora è rimasto latente è la predisposizione e la realizzazione di un piano finanziario per l'impresa. I passi logici da compiere sono pochi e chiari. Si tratta, in ultima analisi, di rimuovere il vincolo finanziario alla crescita come lo abbiamo definito toccando la questione in precedenza.

Esaminare la situazione attuale, definire quali obiettivi si intendono perseguire e di quali strumenti dotarsi sono i tre momenti essenziali della pianificazione. Anche la pianificazione della gestione finanziaria segue lo stesso schema logico. Il procedimento di pianificazione, tuttavia, non è concluso in sé né è autoesaustivo. Definito una volta per tutte, genera però un meccanismo di controllo e reazione, di aggiustamento progressivo degli obiettivi intermedi che, a sua volta, va governato.

La messa in pratica dei singoli elementi che lo compongono dà risultati che, in sintesi, dipendono ancora dagli elementi che abbiamo citato poc'anzi e che si riassumono – in estrema sintesi – nella costruzione del consenso da parte degli interessati: gli investitori, abbiamo detto, e le banche. Il fuoco del problema, allora, si sposta sui meccanismi di costruzione del consenso attorno al piano aziendale e finanziario che è proposto alla loro attenzione.



6. Costruire il consenso

Estremizzando il pensiero di Gentile, il grande filosofo italiano del Novecento, diciamo che l'unica cosa importante del consenso è che ci sia. Potremmo discutere per dei mesi sui meccanismi di costruzione del consenso. Nel nostro caso, parlando di credito, è sufficiente che ci sia il consenso della banca. Come si ottiene? Presentandoci nella maniera giusta, con bilanci attendibili e sani, progetti aziendali bene elaborati, gestione corretta dei rapporti con gli istituti di credito. In sostanza, mostrando punteggi adeguati nelle procedure di credit scoring. Certamente, è più facile a dirsi che a farsi. Ottenere il consenso sul credito, per un'impresa, significa fare in modo che possa crescere armonicamente dotandosi degli strumenti finanziariamente più adeguati.

7. Il ruolo del professionista

Quale può essere il ruolo del professionista? Notevole, lo abbiamo già detto. La realtà osservabile, tuttavia, propone all'attenzione degli elementi e dei dati di fatto discordanti rispetto ai principi che siamo venuti enunciando. Da una ricerca svolta qualche tempo fa dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti su 3.150 iscritti è emerso che l'attività da loro svolta riguardava solo parzialmente e, in qualche caso, addirittura marginalmente, la trattazione dei temi che abbiamo toccato. Eppure gli stessi intervistati riconoscevano l'importanza, attuale e prospettica, del settore di attività più direttamente legato all'attività imprenditoriale e concernente la finanza aziendale.



Solo il 20,2% degli intervistati affermava di svolgere abitualmente consulenza in materia di analisi finanziaria, e solo il 5,6% di svolgere consulenza direzionale con assiduità. Dunque rispettivamente nel 79,8% e nel 94,4% dei casi il dottore commercialista svolgeva la propria professione nei settori visti solo "qualche volta" o "mai".

Eppure gli stessi intervistati, affermavano che l'analisi finanziaria è "molto importante" (52,4% dei professionisti intervistati) e che la consulenza direzionale non è trascurabile (20,0%) per le prospettive di svolgimento della libera professione.

Le risposte ai quesiti, diciamo francamente, non sorprendono più di tanto. La professione del dottore commercialista ha una fortissima componente riconducibile alla contabilità e alle materie tributarie. Ed è giusto che sia così. L'iscrizione all'Albo, infatti, lo abilita a essere interlocutore autorizzato nei confronti della Pubblica Amministrazione e, pertanto, egli deve forzatamente curare in modo particolare in questo settore la propria preparazione. Il rovescio della medaglia è dato dalla complessità dell'apparato tributario italiano. Per tale ragione buona parte del tempo lavorativo del professionista se ne va in aggiornamenti e adempimenti di natura varia. Non sorprende, allora che – sempre secondo l'indagine già citata – il 91,8% degli intervistati ritenga "molto importante" la consulenza fiscale e il 61,2% ritenga altrettanto importante la revisione contabile ed amministrativa delle aziende clienti.

Il sacrificio di parte delle proprie competenze, accumulate in anni di studio e di esercizio della professione, sull'altare delle necessità correnti lascia purtroppo scoperta un'ampia area di servizi di cui le aziende hanno certamente bisogno. Esso rimane latente fino a quando un evento esterno lo rende palese: una crisi di crescita, una fase congiunturale negativa,



l'aumento dei tassi di interesse, problemi di successione "dinastica" e così via.

8. Il credito come menu

Credo sia innegabile che il mercato del credito sia un mercato maturo, nel senso che – in realtà – tutte le proposte che le banche formulano nei confronti della clientela sono rielaborazioni e aggiustamenti di prodotti finanziariamente già molto consolidati. Le strategie che gli istituti di credito adottano per favorire l'acquisizione di nuove fette di mercato nel segmento degli impieghi riguardano la ricerca di differenziazione del prodotto attraverso la proposta di varianti tecniche di un unico strumento creditizio. L'obiettivo è offrire un prodotto finanziario che sia in grado di realizzare, nel modo più completo e percepibile come migliore rispetto a quello offerto dalla concorrenza, la richiesta di soddisfazione del cliente. Se il parametro di confronto è la banca concorrente, è meno facile stabilire il grado di soddisfazione raggiunto dal cliente mediante l'acquisto e il consumo del prodotto creditizio. Attraverso l'aumento del benessere percepito dal cliente finanziato, la banca è in grado di farsi meglio pagare il credito erogato senza dover sostenere aumenti di costo corrispondenti.

Le categorie che rendono possibile la formazione di un prodotto creditizio "nuovo", prescindendo dalle offerte di natura chiaramente pubblicitaria a esso collaterali (polizze assicurative, concorsi a premi, sconti sull'acquisto di beni, inserimento del prodotto in un pacchetto creditizio particolare), si riducono a pochi elementi significativi:

- la definizione del tasso di interesse praticato, fisso, variabile, clausole di



indicizzazione, tasso d'ingresso e di regime;

- le modalità del rimborso in tutte le sue varianti, incluso il periodo di ammortamento e di preammortamento, l'indicizzazione del capitale e così via;
- la scelta della valuta di erogazione, le sue modificazioni eccetera.

A ben vedere, la combinazione di questi tre ingredienti in varie proporzioni consente la preparazione di moltissimi "piatti finanziari" da sottoporre alla clientela.

9. Quale menu finanziario scegliere ?

La predisposizione di un piano finanziario aziendale aiuta l'impresa a conoscere, almeno nelle sue grandi linee, i cicli di surplus e di fabbisogno finanziario e, dunque, a programmare il ricorso al credito nelle sue due accezioni: credito corrente e credito consolidato.

La chiarificazione degli obiettivi di ottenimento del credito non significa ancora soddisfacimento del bisogno di credito. In realtà, esistono meccanismi di erogazione del credito che contrastano con la piena realizzazione del piano finanziario elaborato.

La concessione di credito è discrezionale, ma la discrezionalità è, effettivamente, bilaterale. Discrezionale è la decisione della banca di affidare o meno l'impresa. Discrezionale è la scelta dell'impresa, ad esempio, riguardante le clausole di definizione del tasso d'interesse.

La stessa scelta del tipo di rimborso del finanziamento presenta il rischio di non essere pienamente adeguata ai flussi di cassa aziendali, generando potenzialmente squilibri finanziari che – se previsti ed affrontati per tempo – possono compensarsi ed essere



superati.

10. Il ruolo del consulente

La clientela minore, per motivi che non stiamo ad approfondire, spesso non è in grado di scegliere da sé la forma tecnica del credito più adatta alla situazione attuale o di programma. Una decisione incoerente crea squilibrio per l'azienda e maggiore rischio creditizio per la banca. La mancanza di conoscenze tecnico-finanziarie è sempre – per un'azienda equilibrata – un possibile fonte di futuro squilibrio. Nel migliore dei casi, le azioni intraprese senza perizia non porteranno all'azienda tutti i benefici che invece sarebbero stati conseguibili.

Se, invece, la situazione è già priva di equilibrio, le azioni inappropriate non potranno senz'altro ridurre con facilità il rischio di perdita del proprio capitale.

In ogni caso, l'assunzione di decisioni aziendali non idonee aumenta, nella banca, la percezione del pericolo a cui è esposto il denaro concesso in prestito.

Non è, dunque, vero che il bisogno di consulenza non esista in alcuni momenti e in altri sì. E', invece, vero che il bisogno di consulenza esiste sempre e si manifesta con più urgenza in alcuni casi piuttosto che in altri.

Una pubblicità – secondo me ben riuscita – che compariva qualche tempo fa sui giornali diceva: “La vostra azienda sta male? Chiamate il dottore! La vostra azienda sta bene? Chiamate il dottore!”. Il dottore in questione era, ovviamente, il dottore commercialista. In realtà abbiamo visto che non solo occorre chiamare il dottore, ma anche quello giusto, lo



specialista. I problemi tributari sono risolti con più immediatezza e proprietà da un tributarista, quelli contabili da un capace contabile, quelli contrattuali da un esperto di diritto commerciale e quelli finanziari da chi ha specifiche competenze nel settore.

Nessuno è un "tuttologo". Leonardo da Vinci, che era un genio multiforme, poteva esserlo non solo perché era indiscutibilmente dotato di buon cervello, ma anche perché lo scibile di allora non è nemmeno lontanamente paragonabile a quello attuale. L'analisi matematica è nata con Cartesio nel corso del XVII secolo e il piano cartesiano, di cui oggi noi parliamo con una certa familiarità, per il povero Leonardo poteva benissimo essere il tavolaccio della taverna su cui si trovava la sera a giocare a carte con gli amici. E infatti Cartesius, italianizzato in Cartesio, era a sua volta il nome latinizzato di René Descartes, Renato Dellecarte.

11. Conclusione

Raccogliendo le fila del nostro discorso, riassumeremo in questi passi tutte le nostre considerazioni.

L'impresa è un organismo vivente: nasce, cresce, matura e – ahimé – prima o poi muore. Per il fatto stesso di essere un organismo evolutivo, le necessità cambiano e le capacità imprenditoriali – che all'inizio erano bastanti – diventano insufficienti. Questo comporta la necessità di pianificare esplicitamente lo svolgimento dell'attività aziendale nei suoi diversi aspetti. L'impossibilità di essere a conoscenza di tutte le nozioni richieste per la gestione diretta di ciascun dettaglio fa sì che l'imprenditore debba ricorrere a strumenti esterni: i



professionisti specializzati. Attraverso l'uso corretto di ogni leva in suo possesso, l'imprenditore è in grado di costruire attorno alla sua azienda il consenso necessario al suo sviluppo e in particolare, per quello che ci riguarda, il consenso utile al raggiungimento degli obiettivi finanziari che ci si è prefissati perché l'azienda funzioni al meglio.

La frase che, ritengo, più si adatta a questo procedimento logico è "sapere cogliere le opportunità". Il credito, le consulenze, Internet: l'evoluzione del mondo è rapidissima. Quando Bill Gates nel 1987 (se non ricordo male) enunciò l'obiettivo di Microsoft "un computer in tutte le case", fui il primo a non crederci. Feci anche qualche battuta di spirito. Eppure oggi è così. Il mondo cambia e ci cambia a nostra insaputa. Dobbiamo viverlo sfruttando le occasioni che ci offre.