



Family Business



**Ordine dei dottori commercialisti e
degli esperti contabili
della Provincia di Perugia**

**LA FINANZA NELLE SITUAZIONI
PRECRISI E CRISI:
opportunità ed obblighi dell'impresa**

- Abstract -

a cura di:

- *Sergio Cimino*
- *Enrico Galoppini*

*5 Aprile 2011
O.D.C.E.C. - Perugia*



CONTENUTI

- Nuovi strumenti per leggere la complessità aziendale
- Un modello di analisi
- Ruolo della finanza

Curriculum relatori

- *Sergio Cimino*
- *Enrico Galoppini*

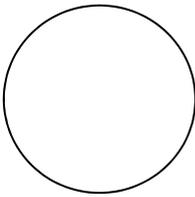
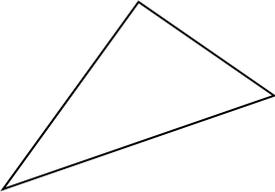
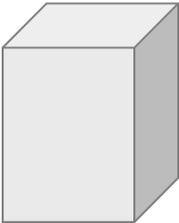
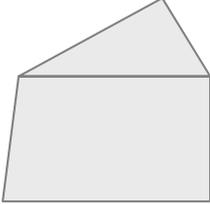
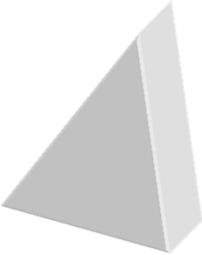
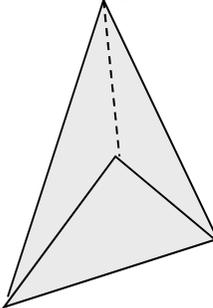
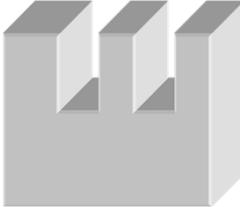
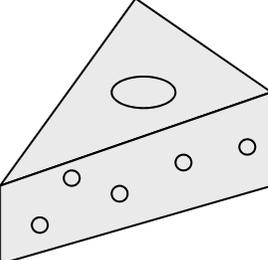


LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO INTEGRATO:
Suggerimenti per una lettura olografica

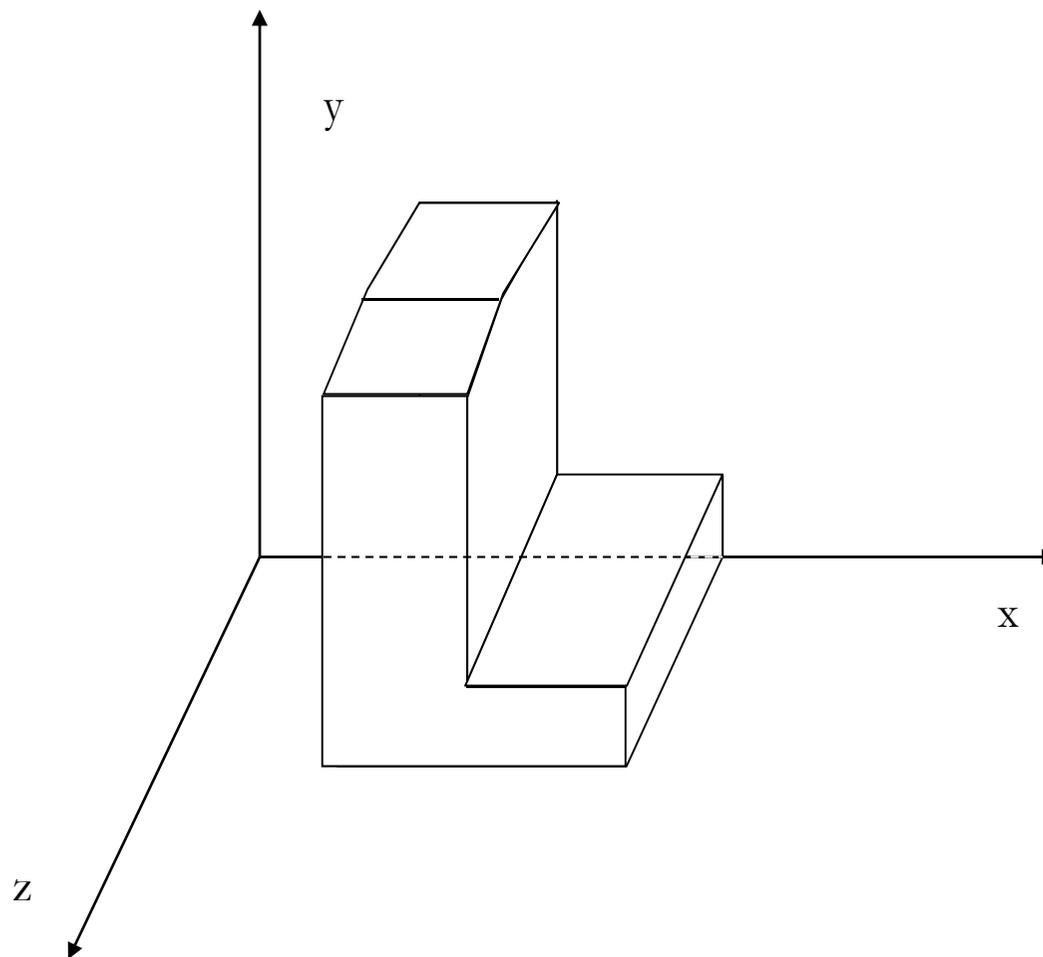
*Se il nostro solo strumento è un martello,
ogni problema sembrerà un chiodo*

A. Maslow

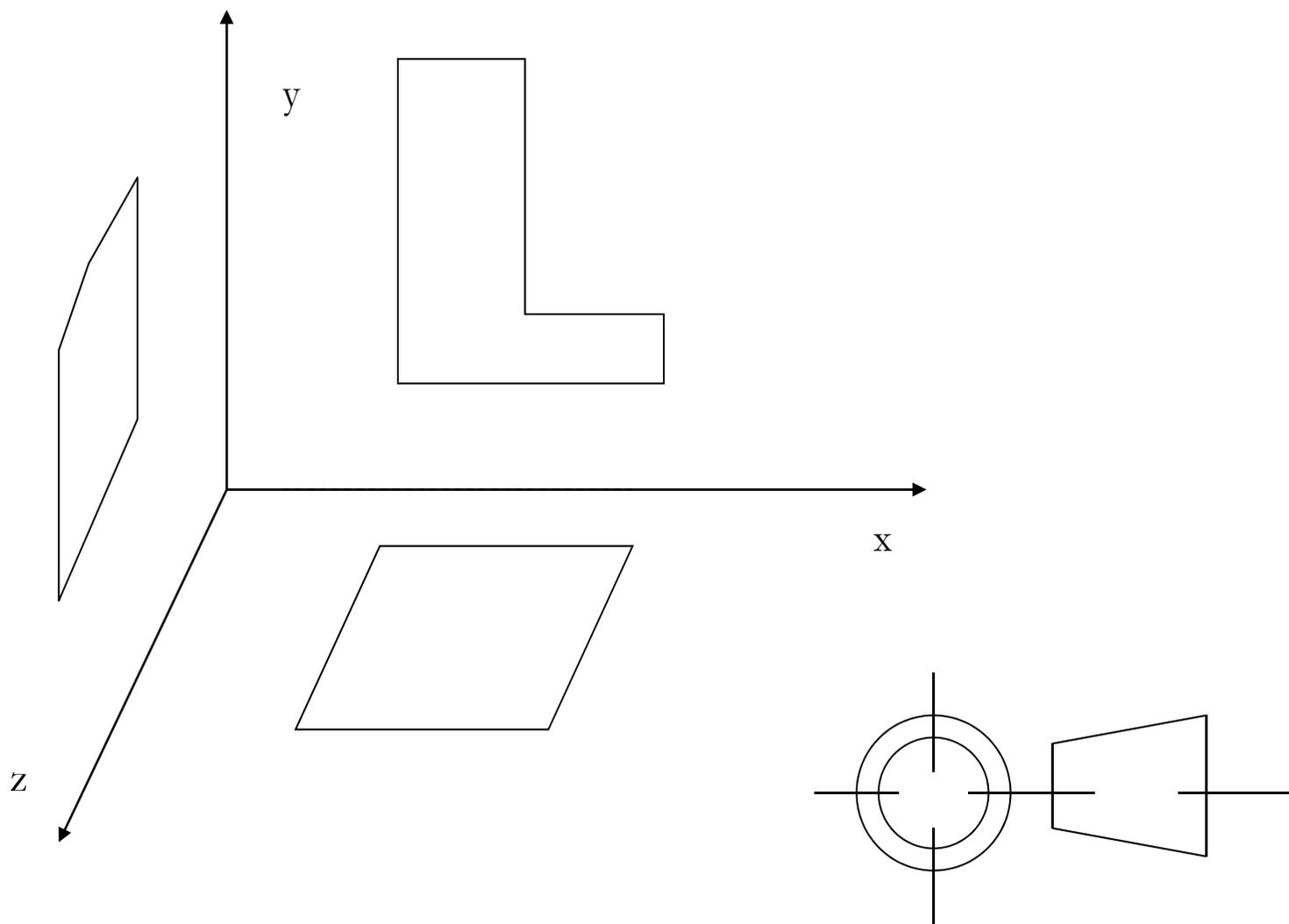
L'INSUFFICIENZA DELLA LETTURA BIDIMENSIONALE

LA PROIEZIONE BIDIMENSIONALE	LA COMPLESSITA' NELLO SPAZIO		
  	  	  	  

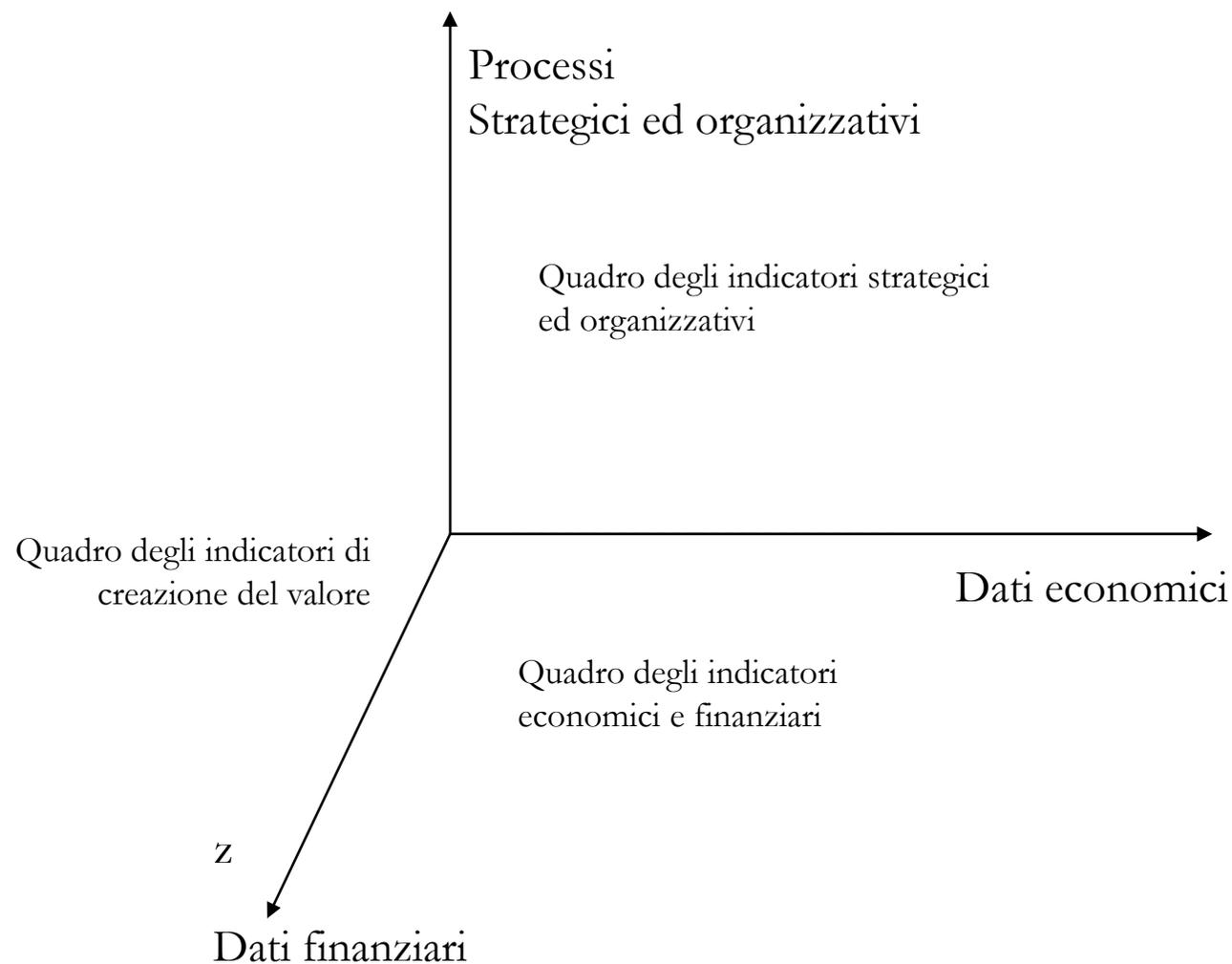
GEOMETRIA DI UN SOLIDO IRREGOLARE



LE PROIEZIONI ASSONOMETRICHE



COORDINATE PER UN APPROCCIO OLOGRAFICO



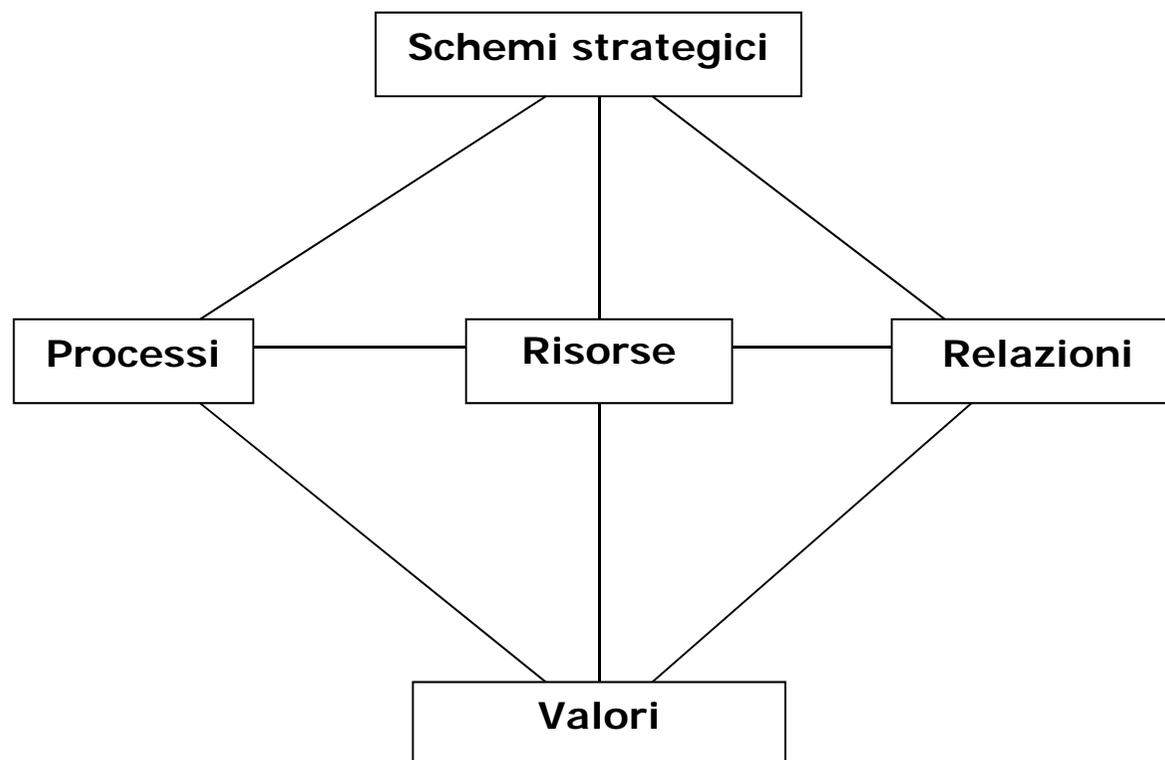


LEGGERE IL FUTURO

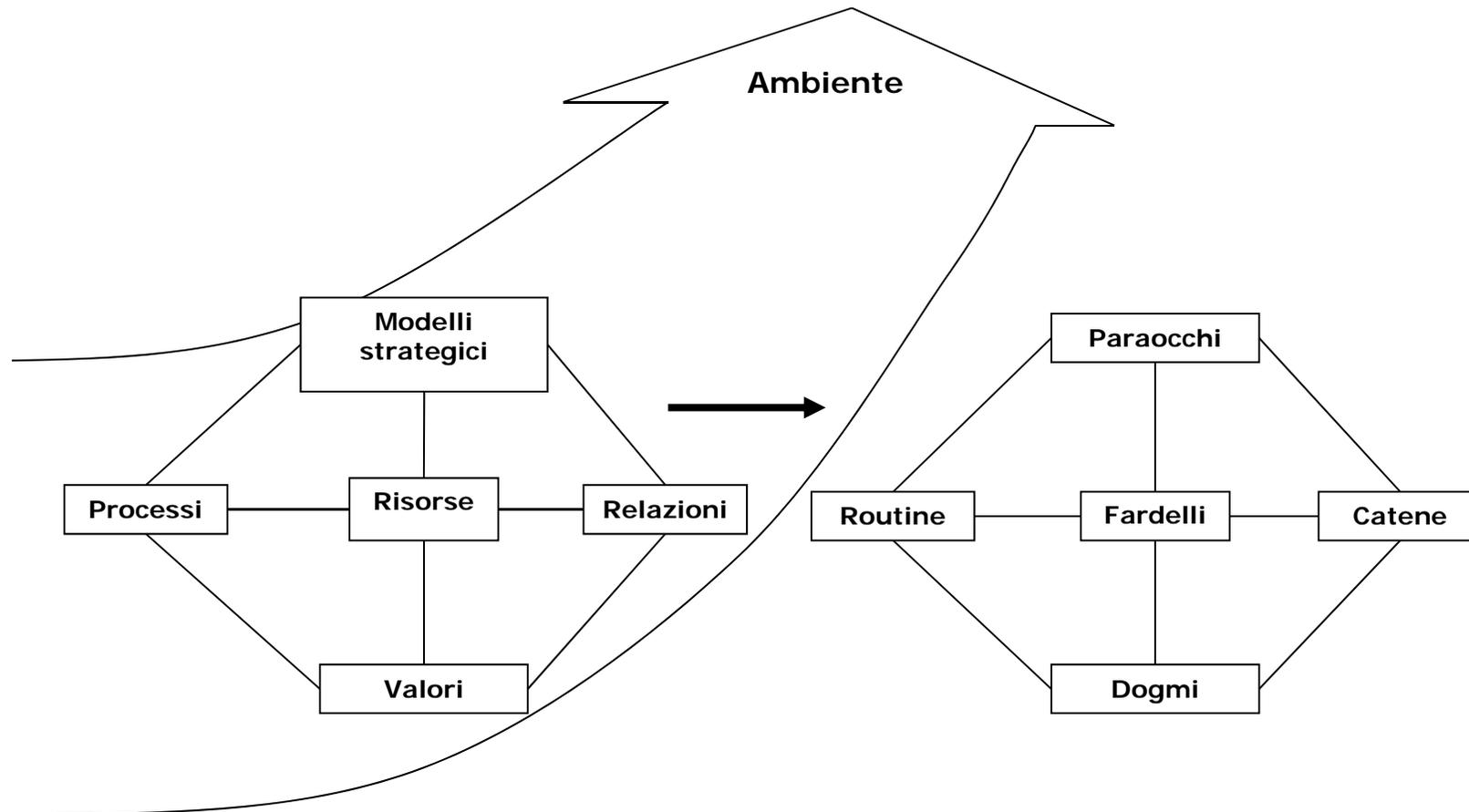
*“Il segreto del mio talento?
Pattino sempre verso il punto dove finirà il
dischetto, invece che verso
quello dove si trovava prima”.*

*Wayne Gretzky
(miglior giocatore di hockey su ghiaccio
di tutti i tempi)*

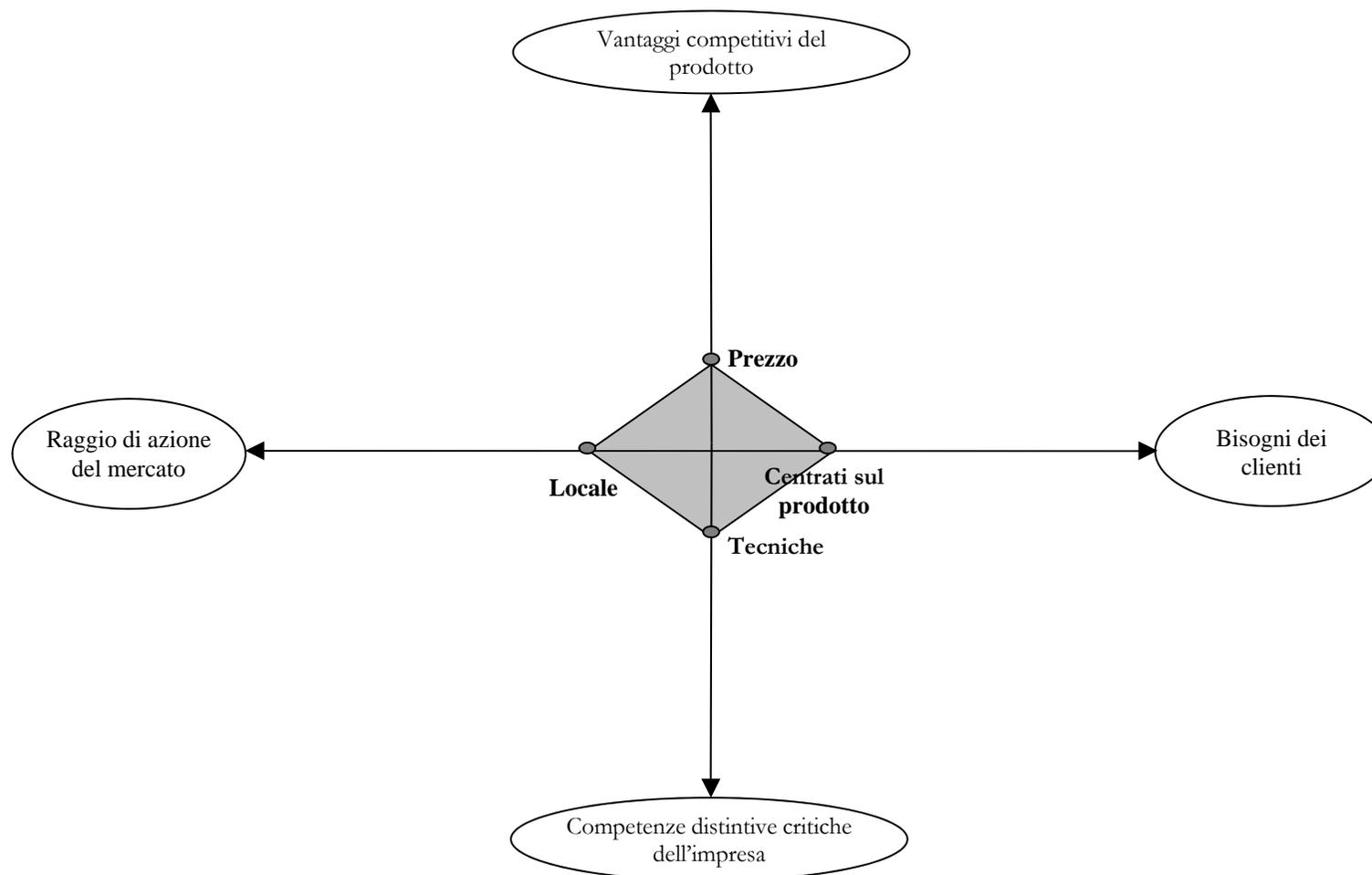
LA FORMULA DI SUCCESSO DI UN'IMPRESA (D.N.SULL)



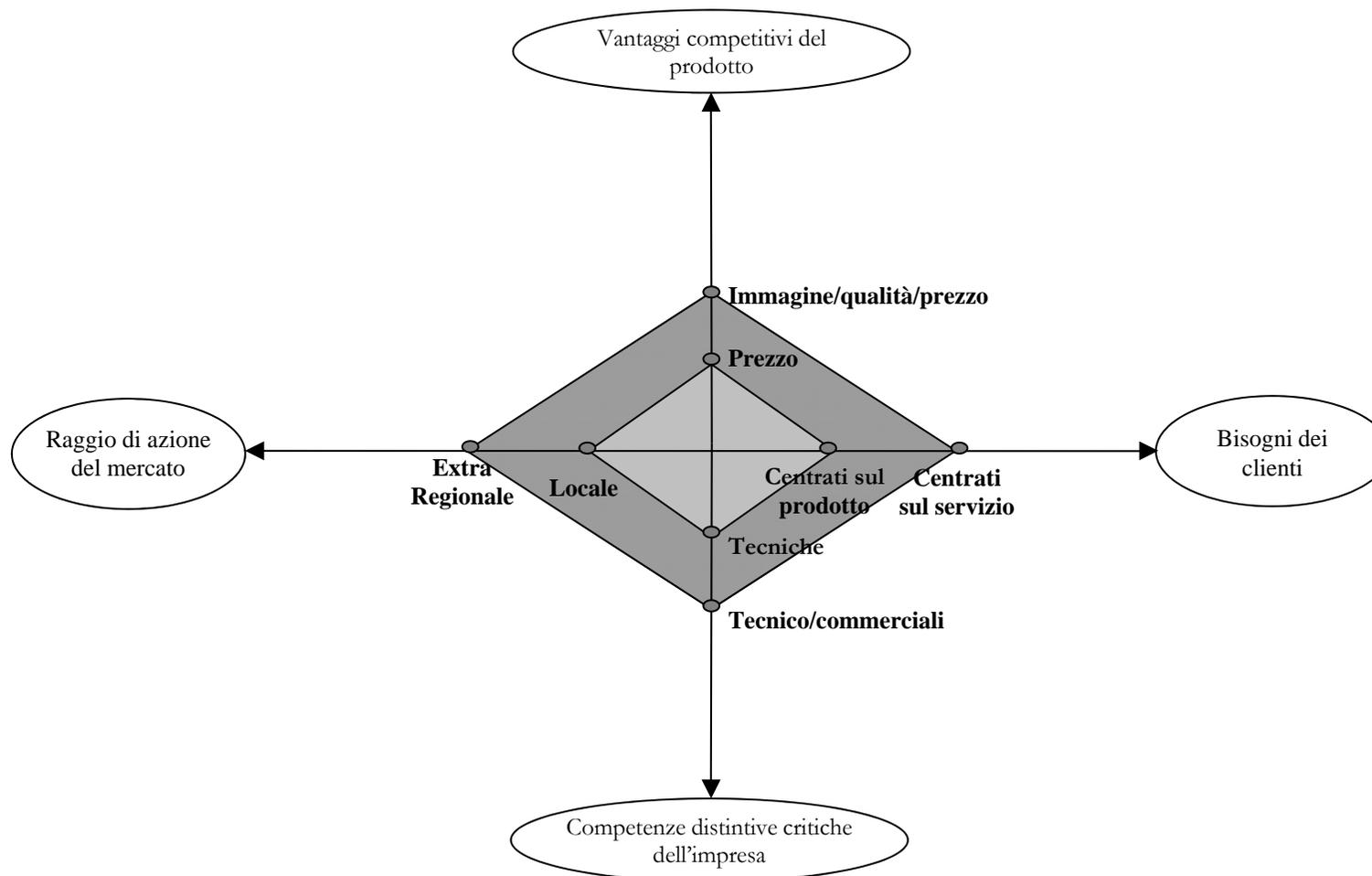
LA TRAPPOLA DELL'INERZIA ATTIVA (D.N.SULL)



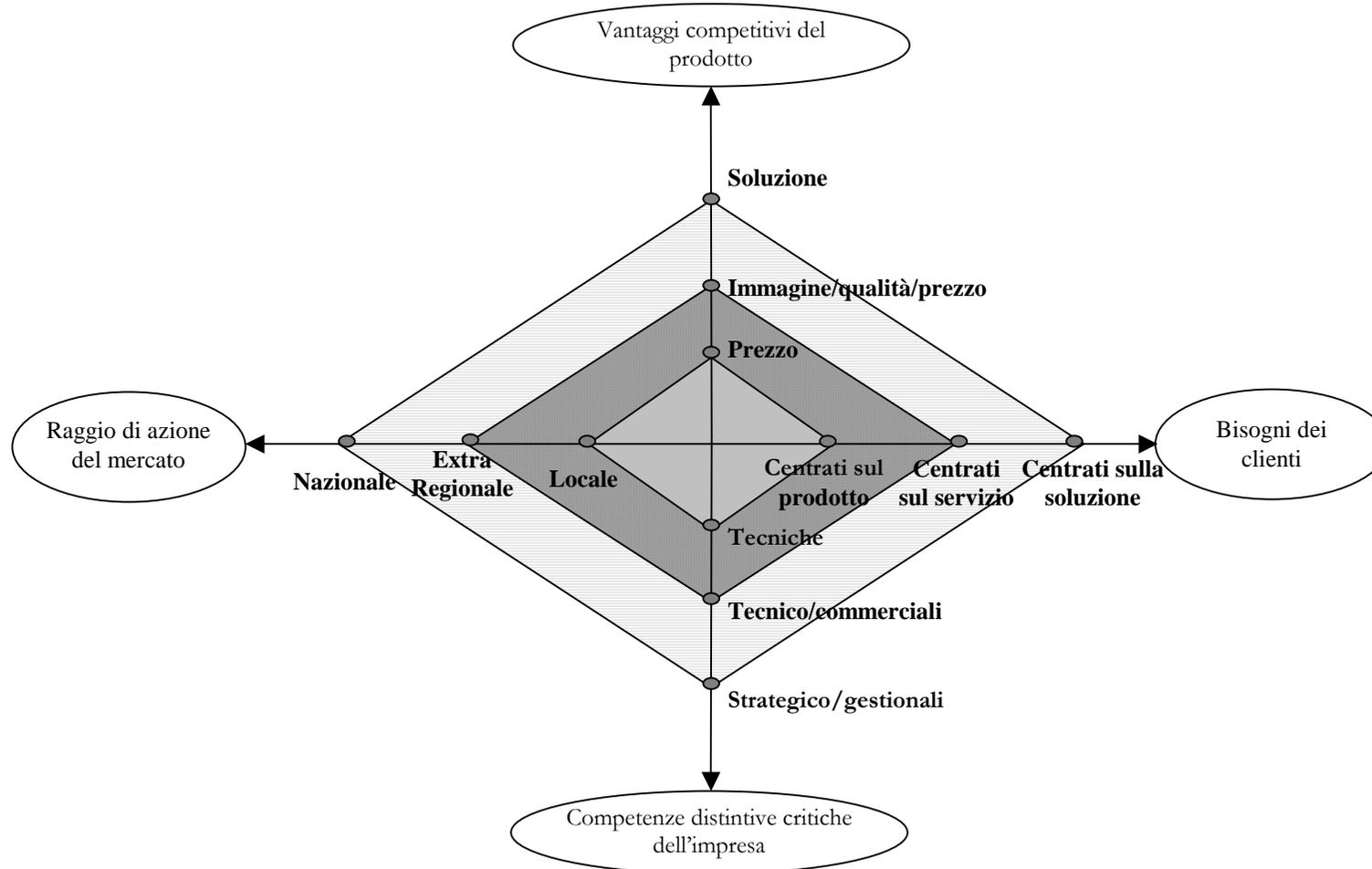
LE TRASFORMAZIONI DEL PROFILO STRATEGICO DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA



LE TRASFORMAZIONI DEL PROFILO STRATEGICO DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA

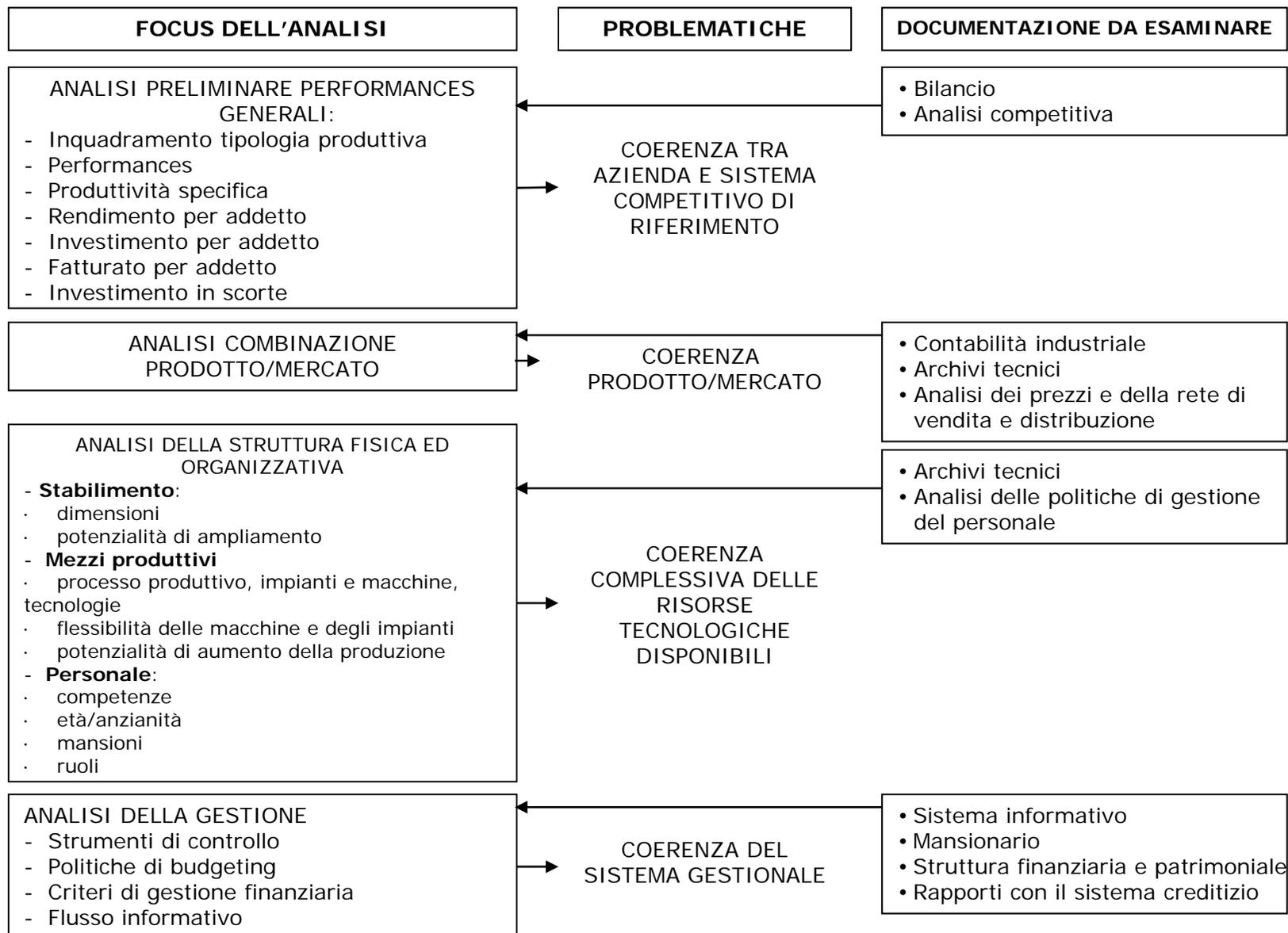


LE TRASFORMAZIONI DEL PROFILO STRATEGICO DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA





SCHEMA DI ANALISI



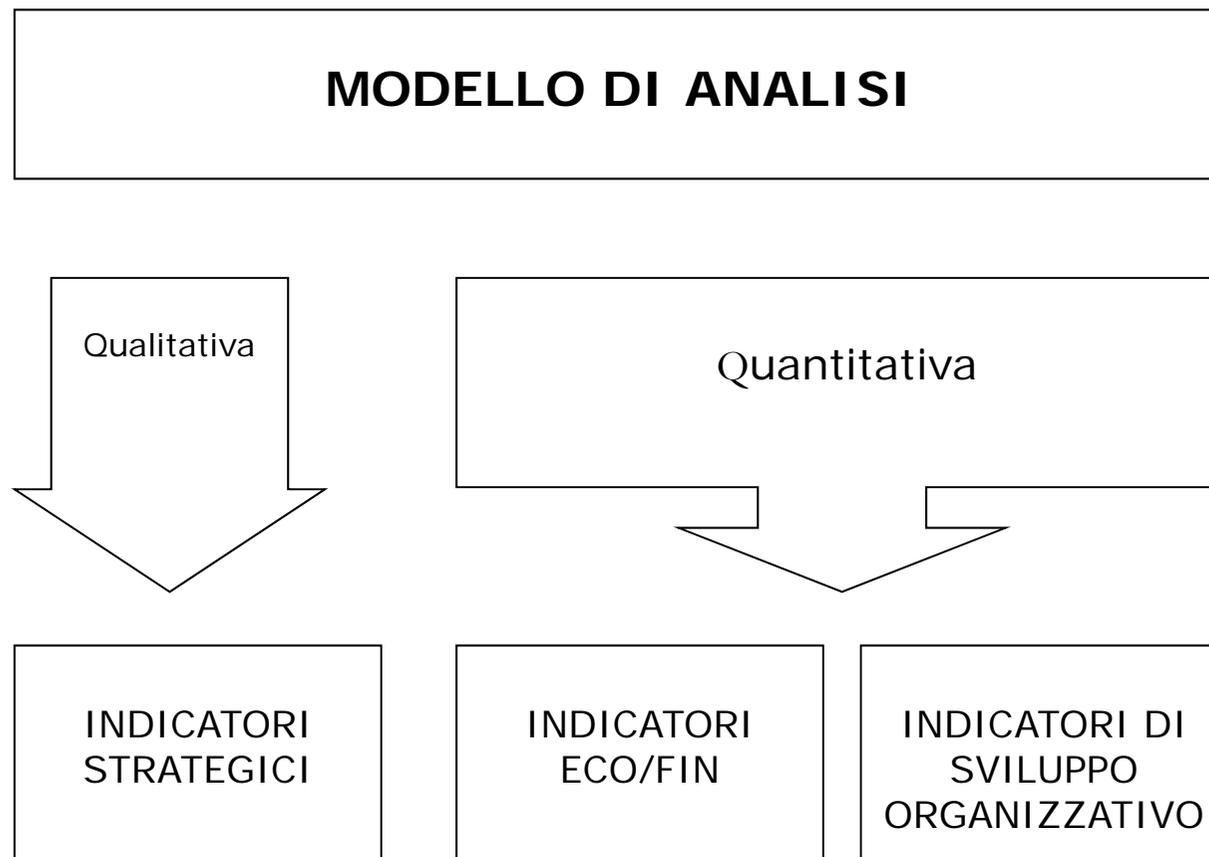


IL MODELLO DI ANALISI ED AUTOANALISI

*Un modello di controllo è efficace,
se non si limita a valutare gli scostamenti,
ma se incide sui comportamenti.*

Ouchi

ARTICOLAZIONE DEL MODELLO



OUTPUT

PLUS

ANALISI
(lettura puntuale)

- Consente una lettura articolata, dinamica e olistica
- Individua i meccanismi di creazione del valore
- Restituisce alla finanza il ruolo che le compete

AUTOANALISI
(education)

- Consente l'adozione di indicatori comprensibili a tutti
- Individua i processi di creazione del valore
- Consente di monitorare il contributo dei singoli alla creazione di valore

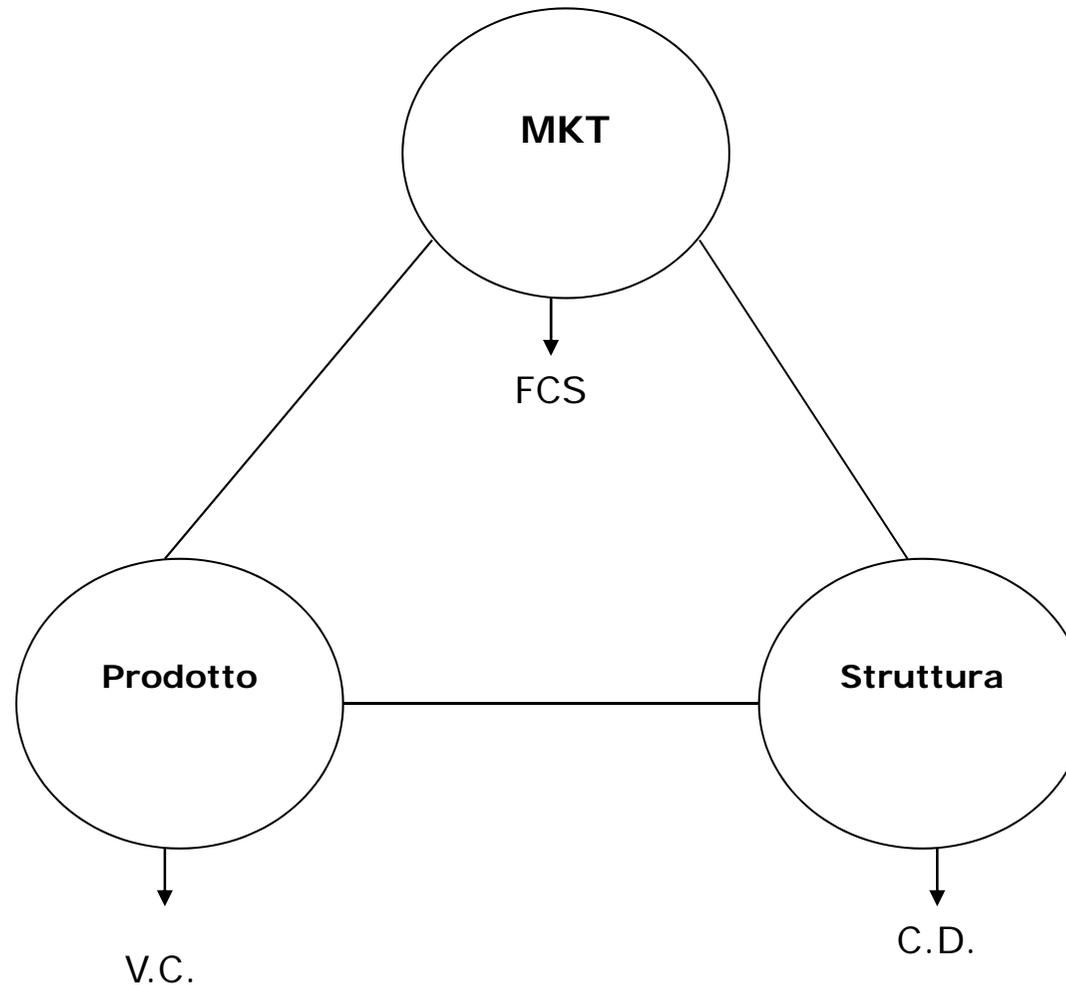


GLI INDICATORI STRATEGICI

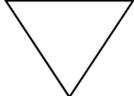
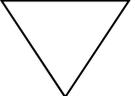
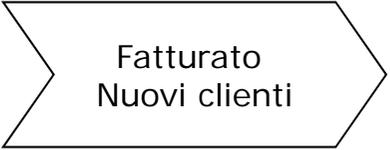
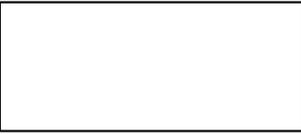
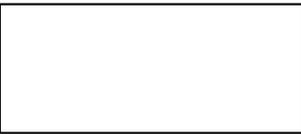
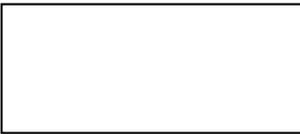
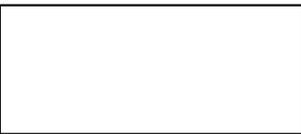
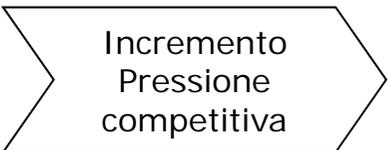
*Leggere l'impresa solo in termini di costi e di ricavi
è come andare alla partita di basket e
guardare solo il tabellone dei punti invece
che il campo da gioco*

G. Crocco

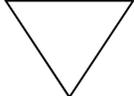
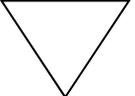
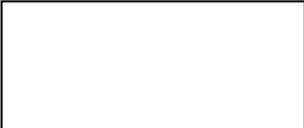
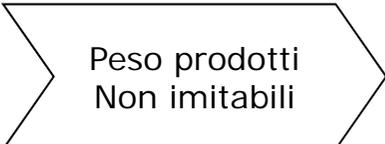
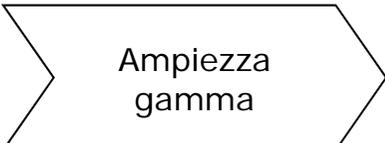
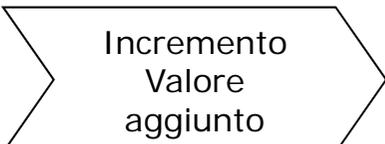
PRESUPPOSTI METODOLOGICI DEGLI INDICATORI STRATEGICI



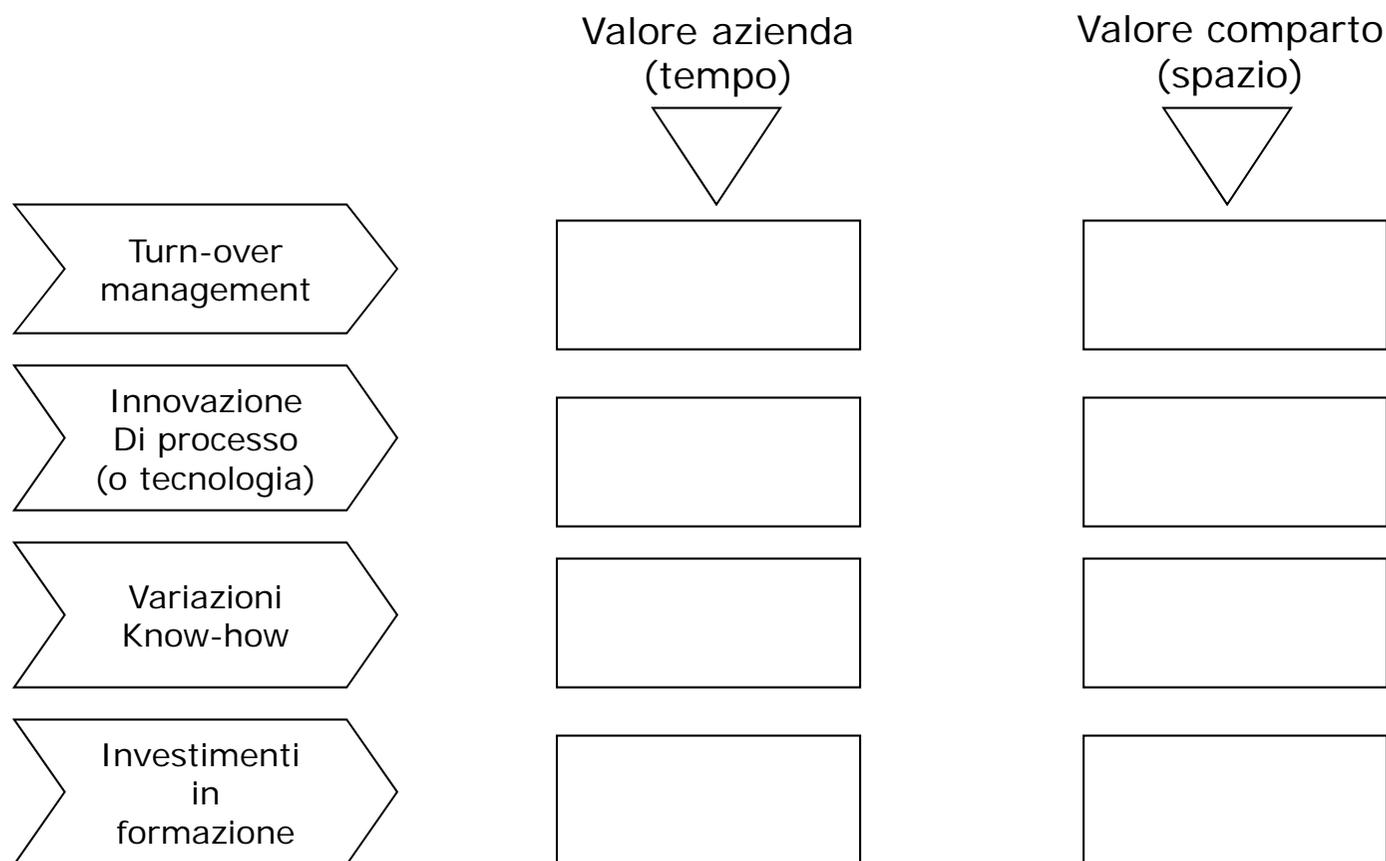
Esempio di indicatori di MERCATO

	Valore azienda (tempo) 	Valore comparto (spazio) 
 Incremento fatturato		
 Fatturato Nuovi clienti		
 Espansione geografica		
 Incremento Portafoglio ordini		
 Incremento Pressione competitiva		

Esempio di indicatori di PRODOTTO

	Valore azienda (tempo) 	Valore comparto (spazio) 
 Innovazione Di prodotto		
 Incidenza Costi industriali		
 Peso prodotti Non imitabili		
 Ampiezza gamma		
 Incremento Valore aggiunto		

Esempio di indicatori di STRUTTURA





GLI INDICATORI ORGANIZZATIVI

In definitiva, non può esserci alcun vantaggio competitivo durevole al di fuori della capacità di organizzare e dirigere.

K. Galbraith e Ed Lawer

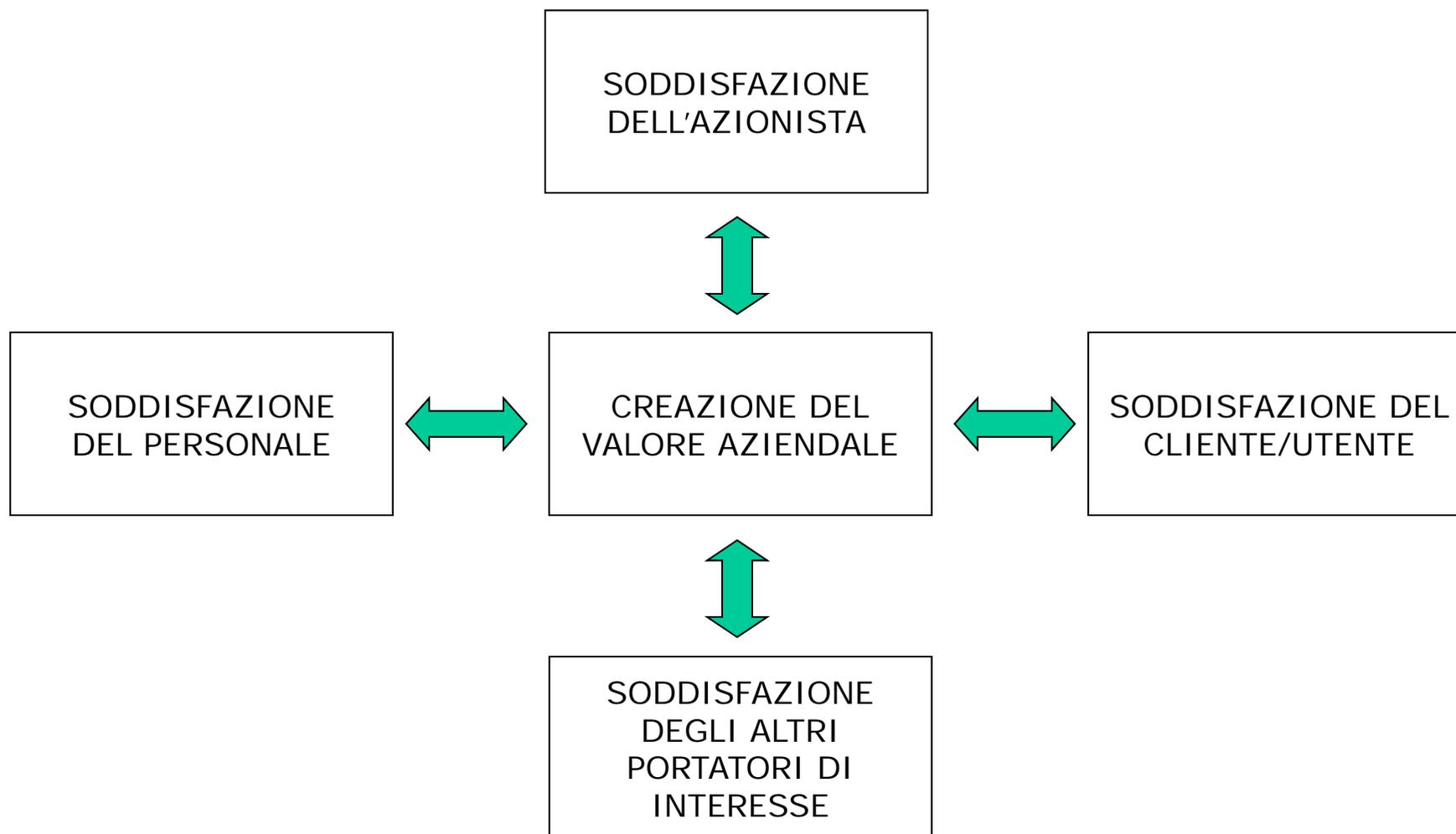


PRESUPPOSTI METODOLOGICI DEGLI INDICATORI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

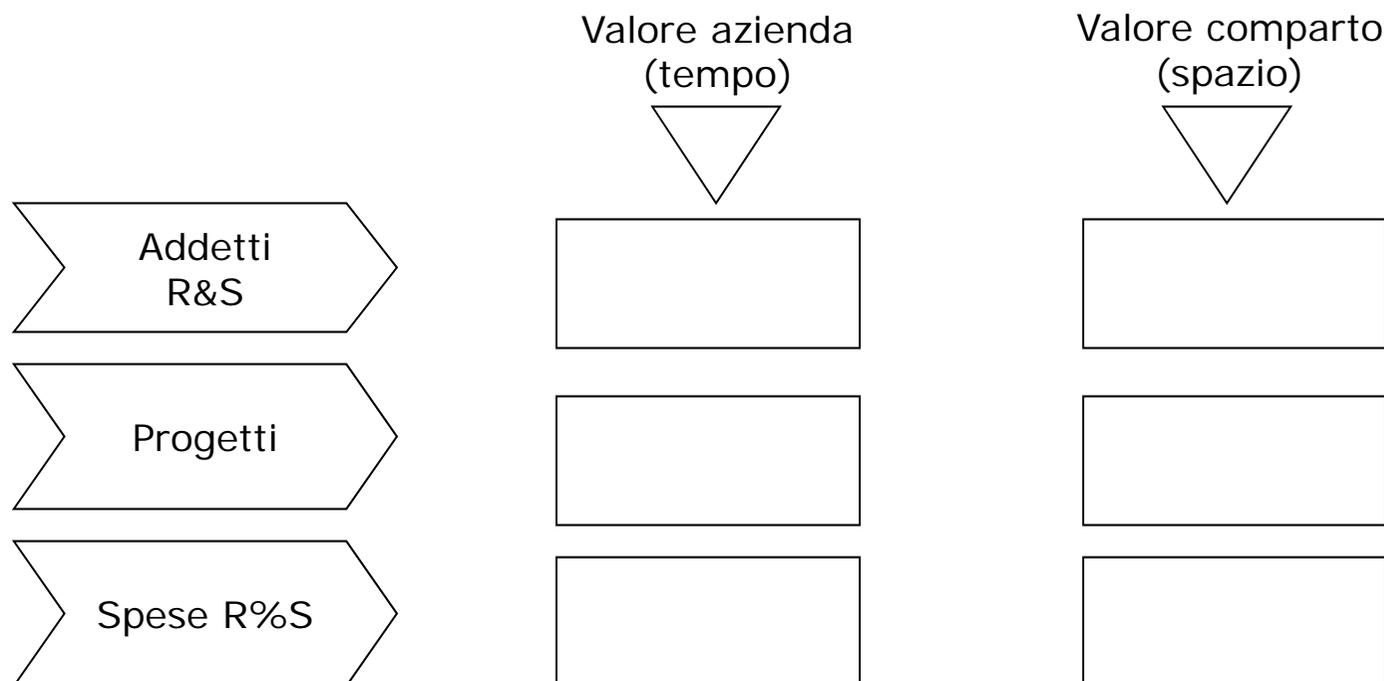
Modelli di riferimento:

- EFQM/TQM
- BSC
- ISO 9001-2000

SINTESI DEI MODELLI



Esempio di indicatori di monitoraggio dei processi di ricerca&sviluppo progettazione



Esempio di indicatori di monitoraggio dei processi di vendita

	Valore azienda (tempo) ▽	Valore comparto (spazio) ▽
Livello di complessità		
Efficienza commerciale		
Efficacia commerciale		
Incremento Concentrazione vendite		
Incremento Remuneratività prezzi		
Variazione gg incasso		

Esempio di indicatori di monitoraggio dei processi produttivi/logistici

	Valore azienda (tempo) ▽	Valore comparto (spazio) ▽
Variazione Produttività specifica		
Variazione Livello di servizio		
Variazione Non conformità		
Variazione Fattori di produzione		
Variazione tempi Di pagamento fornitori		
Variazione Rotazione scorte		



ANALISI ECONOMICO/FINANZIARIA

You get, what you measure

Norton & Kaplan



In questo periodo noi professionisti e consulenti d'impresa siamo sempre più spesso chiamati "*al capezzale di imprese che oramai hanno già imboccato il tunnel della crisi* ."

Preso atto della situazione la riflessione che facciamo al nostro interno è sintetizzabile in poche parole "*se si fossero resi conto prima allora avrei*"

La riflessione è proprio questa: quali sono i segnali deboli (spesso non troppo) che dovevano essere colti per anticipare decisioni fondamentali per la continuità d'impresa ?

Più in generale come leggere lo scenario interno ed esterno per coniugare aree di potenziale crisi con opportunità di recupero di marginalità.



Indubbiamente la lettura dei dati interni di questi ultimi due anni e le previsioni macro economiche non agevolano questo compito.

In tale senso diventa necessario individuare, se ancora la crisi non è conclamata, cause e profondità dei fenomeni che stanno riducendo il livello di competitività dell'impresa (pre crisi) e quali sono i tempi, costi, risultati attesi per ridefinire una nuova situazione di equilibrio.

Una importante spunto di riflessione possiamo coglierlo dal mondo della valutazione d'impresa.



“... i mercati finanziari non esprimono più, a mezzo dei prezzi, segnali ragionevoli di valore; dall'altra, la previsione a mezzo di piani analitici dei risultati economici e finanziari per i prossimi anni è azzardata, se non impossibile”.

Mauro Bini e Luigi Guatri su “Il Sole 24 Ore” del 26.02.09

Questi timori sono riferiti all'impairment test e, più in generale, alla definizione del fair value, ma in realtà sottendono difficoltà più profonde:



- Come valutare la capacità prospettica dell'impresa di produrre reddito?
- Come valutare il rischio di impresa?
- Come definire le condizioni di sviluppo di impresa?

Più in generale in quale fase del ciclo di vita si trova l'Impresa ?

		Stadi della Crisi	Processo di Deterioramento	Manifestazione
Squilibri economici	}	Primo Stadio	Incubazione	Squilibri in atto
		Secondo Stadio	Maturazione	Perdite Economiche
		↓	DECLINO	↓
Squilibri Finanziari	}	Terzo Stadio	Flussi finanziari negativi	Carenza di liquidità perdita credito
		Quarto Stadio	Inasprimento rapporti con terzi	Insolvenza
		↓	CRISI	↓

Tabella tratta da : Ruolo e supporto del dott. Comm. esperto cont. Nei momenti di crisi dell'impresa. Dic. 2009 C.N.D.C.E.C.

Lo " *squilibrio aziendale*" può essere analizzato lungo due dimensioni

Effetti Cause	Temporanei	Pronunciati	Permanenti
Interne	Squilibri transitori spesso legati a fasi di crescita / cambiamento	Difficoltà della Impresa a ridefinire condizioni di equilibrio (cambiamenti organizzativi, nuovi processi etc)	L'Impresa non individua una nuova condizione di equilibrio (i.e. assenza di management, carenza di modelli di controllo) ↑
Esterne	Rapide oscillazioni nei mercati (costi m.p. / prezzi di vendita, domanda) che tendono a riallinearsi	I cambiamenti di scenario comportano una rivisitazione di parti dell'Impresa (erraticità dei prezzi / costi innovazione etc) →	Si modificano le regole l'Impresa deve adeguare la F.I. (cambiamenti della domanda, dei processi etc)



Per rispondere alle domande iniziali il modello suggerito approccia l'analisi di bilancio attraverso la capacità di:

- Coniugare l'analisi per indici con l'analisi strategica d'impresa
- Monitorare il vantaggio competitivo dell'impresa
- Evidenziare segnali deboli di crisi



In questo contesto l'analisi non deve essere centrata solamente sulla dimensione finanziaria ma cogliere i fenomeni della cosiddetta "economia reale" e leggere la struttura finanziaria di impresa come elemento di supporto al processo di crescita.



L'analisi deve, pertanto, verificare la coerenza della struttura patrimoniale rispetto a:

- Il tempo necessario per ripristinare la capacità di reddito "normale"
- La capacità di reddito ritenuta normale
- Gli investimenti necessari per mantenere/incrementare i vantaggi competitivi che sono alla base delle aspettative di reddito

Coniugare l'analisi per indici con l'analisi strategica

Obiettivo: monitorare il vantaggio competitivo

Strumenti:

- Non limitarsi ad esaminare l'impresa nel suo insieme ma analizzare le singole A.S.A.
- Individuare quali sono i Vantaggi Competitivi Specifici dell'impresa, per es.: leadership di costo (su costi esterni, su efficienza interna, logistici); innovazione (prodotto, processo); conoscenza del marchio (clientela, canale)
- Costruire indicatori di bilancio che si affianchino ad altri indici quantitativi

Valutare il rischio d'impresa

- Analisi del settore in cui opera l'impresa:
 - Andamento del settore e trend
 - Andamento e trend dei "best in the class"
 - Posizionamento della società
- Analisi della società e livello di diversificazione:
 - Andamento e trend delle A.S.A.
 - Trend storico e prospettive di sviluppo
- Struttura finanziaria della società:
 - Coerenza della struttura finanziaria
 - Segnale di rischio di liquidità
 - Strumenti finanziari a supporto del rischio d'impresa



Condizioni di sviluppo dell'impresa

- Fabbisogno finanziario:
 - Necessità di capitale circolante netto
 - Necessità di capitale immobilizzato

PRESUPPOSTI METODOLOGICI DEGLI INDICATORI ECO/FIN

PROFILO	VARIABILI DA ELABORARE
ECONOMICO	ROE, ROA, ROI e ROS
	Margine operativo lordo (EBITDA)
	Costi di struttura
	Indici di produttività
	Valore aggiunto
FINANZIARIO	Cash flow
	Oneri finanziari/margine operativo lordo
	Ciclo del capitale circolante
	Leva finanziaria
	Struttura del debito
PATRIMONIALE	Margine di struttura
	Struttura fonti impieghi
	Livello di patrimonializzazione

INDICI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE E DI INDEBITAMENTO

<p>1. <i>Copertura globale delle immobilizzazioni</i></p>	$\frac{\text{Patrimonio Netto} + \text{Passività M/L ter.}}{\text{Immobilizzazioni}}$	<p>Indica la capacità dell'impresa di finanziare gli investimenti con fonti durevoli. Valore corretto >1</p>
<p>2. <i>Indipendenza finanziaria</i></p>	$\frac{\text{Tot. Patrimonio Netto}}{\text{Tot. Passivo}}$ <p>(Comunemente usato anche il reciproco)</p>	<p>Indica l'incidenza del capitale proprio, ovvero in che misura il totale dei mezzi investiti nell'impresa sia stato finanziato con capitale di rischio. 33% < Valore corretto < 66% Un basso indice segnala un elevato indebitamento.</p>
<p>3. <i>Indebitamento finanziario</i></p>	$\frac{\text{Debiti Finanziari}}{\text{Patrimonio Netto}} = \frac{\text{Banche} + \text{Mutui} + \text{Forn.onerosi}}{\text{Patrimonio Netto}}$	<p>Misura il ricorso ai debiti finanziari dell'azienda per coprire il capitale investito netto. 1 < Valore corretto < 2</p>

INDICI DI LIQUIDITÀ

<p>4. <i>Liquidità primaria (acid test)</i></p>	$\frac{\text{Liquidità immediata}}{\text{Passività Correnti}}$	<p>Indica la capacità di coprire le uscite con le entrate correnti. Valore corretto ≈ 0</p>
<p>5. <i>Liquidità secondaria</i></p>	$\frac{\text{Liq.immediate} + \text{Liq.Differite}}{\text{Passività Correnti}}$	<p>Indica la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni nel breve termine (entro un anno). Valore corretto ≈ 1 per il quale la cassa ed i crediti riescono a far fronte ai debiti a breve.</p>
<p>6. <i>Disponibilità</i></p>	$\frac{\text{Att. Correnti}}{\text{Pass. Correnti}}$	<p>Indica la capacità di far fronte agli impegni con tutte le fonti disponibili comprese le rimanenze, che per natura sono le attività meno liquide. $1,5 < \text{Valore corretto} < 2$</p>

MARGINI FINANZIARI

<p>7. <i>Capitale circolante netto (CCN)</i></p>	<p>Att. Correnti – Pass. Correnti Ovvero (PN + Pass.Cons.) - (Tot.Att.Imm.)</p>	<p>Il CNN segnala da un lato la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari e dall'altro l'esistente situazione di equilibrio o squilibrio tra investimenti in immobilizzazioni e capitale permanente. Valore accettabile > 0</p>
<p>8. <i>Capitale circolante netto commerciale (CCNC)</i></p>	<p><u>Att. Correnti - Liquidità - Crediti finanziari</u> <u>Pass. Correnti - Debiti finanziari a breve</u></p>	<p>Misura la capacità dell'azienda di autofinanziare il circolante.</p>

INDICI DI REDDITIVITÀ

9. <i>ROS</i>	$\frac{\text{Risultato Operativo (EBIT)}}{\text{Ricavi Netti di Vendita}}$	Redditività delle vendite. Indica il margine residuale dei flussi dei ricavi dopo l'assorbimento dei costi operativi e prima dei componenti legati alla gestione finanziaria e straordinaria.
10. <i>ROI</i>	$\frac{\text{Risultato Operativo (EBIT)}}{\text{Attività Nette (Capitale Investito)}}$	Redditività del capitale investito. Indica la capacità dell'impresa di sfruttare gli investimenti in essere producendo un flusso di reddito proporzionato alle risorse impiegate.
11. <i>ROE</i>	$\frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio Netto}}$	Redditività del capitale proprio. Indica la redditività che l'azienda è in grado di generare con la propria attività rispetto al capitale proprio.
12. <i>EBITDA Margine Lordo</i>	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Fatturato}}$	Indica quanta parte del fatturato diventa margine operativo lordo.

INDICI FINANZIARI

<p>13. <i>Rotazione del capitale investito (F/CI)</i></p>	$\frac{\text{Fatturato Netto}}{\text{Totale Attività Nette}}$	<p>Indica l'efficacia globale dell'utilizzo del capitale investito.</p>
<p>14. <i>Incidenza degli oneri finanziari</i></p>	$\frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Ricavi di Vendita}}$	<p>Indica il peso degli oneri finanziari sul fatturato.</p>
<p>15. <i>Costo medio dei mezzi di terzi</i></p>	$\frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Mezzi di terzi}}$	<p>Indica il costo medio sostenuto per l'impiego di mezzi di terzi.</p>



CURRICULUM RELATORI

CURRICULUM SERGIO CIMINO

- Benevento, 15.05.1952;
- Maturità Classica conseguita ad Assisi (1970);
- Laurea in Ingegneria Industriale Meccanica presso Politecnico di Torino (1975);
- Abilitazione all'esercizio della professione e iscrizione all'Ordine degli Ingegneri di Perugia;
- Seminari di aggiornamento presso: FORMEZ, SDA BOCCONI, LIUCC, IL SOLE 24 ORE, CTC Bologna, HSM (MI)



ESPERIENZE PROFESSIONALI

- Nel 1975 ha intrapreso l'attività professionale assumendo incarichi manageriali presso p. e m. aziende umbre
- Nel 1981 ha avviato l'attività di Consulenza Direzionale costituendo, insieme con altri professionisti, la R.C.E. Consulting, Società presso la quale opera tuttora, con l'incarico di Presidente, occupandosi prevalentemente di Pianificazione, Controllo Strategico e Organizzazione con particolare riguardo al Family Business (cfr.: www.rceconsulting.it)

INCARICHI PROFESSIONALI E CARICHE ASSOCIATIVE RECENTI

- Componente organismo Indipendente di Valutazione presso la CCIAA di Perugia (2011-2013), l'Agenzia Nazionale Segretari Provinciali e Comunali (2000-2010), presso i Comuni di Bastia Umbra (1999-2001) e Assisi (1997-1999)
- Presidente Sindacato Servizi Innovativi e Tecnologici Confindustria Perugia (2010-2012)
- Revisore dei Conti - Confindustria (2004-2010)
- Presidente Consulta Regionale del Terziario Avanzato Confindustria Umbria (2001-2006)
- Tesoriere Assindustria Perugia (1999-2001)
- Presidente Sindacato Terziario Avanzato Assindustria Perugia (1994-2000)
- Componente Comitati Tecnici Nazionali Confindustria: "Organizzazione e Marketing Associativo" (2010-2012), "Education" (2006-2008), "Economia ed Impresa" (2001-2002), Finanza e Diritto d'Impresa" (1998-2000)
- Componente Comitato Tecnico Confidi Assindustria Perugia (1999-2010)
- Componente Comitato Agevolazioni Mediocredito Centrale - Regione Umbria (2000-2009)

INCARICHI UNIVERSITARI E DI DOCENZA

- Professore a contratto presso l'Università di Perugia - Facoltà di Ingegneria Gestionale nell'Area Strategia d'Impresa (dall' a.a. 2006-2007 all' a.a. 2010-2011)
- Professore a contratto presso l'Università di Siena - Facoltà di Farmacia nell'Area Organizzazione (dall'a.a. 2002-2003 all'a.a. 2010-2011)
- Professore a contratto presso DUEC/Università di Perugia – nell'Area Strategia ed Organizzazione (dall'a.a. 1996-1997 all'a.a. 2001-2002) e presso Facoltà di Giurisprudenza di Perugia – nell'Area Organizzazione (dall'a.a. 2002-2003 all'a.a. 2004-2005)
- Docente presso Società nazionali di formazione manageriale ed imprenditoriale dal 1979 ad oggi.

CURRICULUM ENRICO GALOPPINI

- Pisa, 23.12.1960;
- Maturità Classica conseguita ad Assisi (1979);
- Laurea in Economia e Commercio presso l'Università di Perugia con Tesi sperimentale sulla "Programmazione della Produzione e Gestione delle scorte", premiata dall'Associazione degli Industriali di Perugia;
- Abilitazione all'esercizio della professione di Dottore Commercialista presso Università degli Studi di Perugia ed iscrizione all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Perugia;
- Corsi di specializzazione ed aggiornamento professionale c/o SDA BOCCONI, Il Sole 24 Ore, nell'area Pianificazione e Finanza e nell'Area del Project Financing.



ESPERIENZE PROFESSIONALI

- Nel 1987 ha intrapreso l'attività professionale presso Società di Consulenza di Direzione Aziendale;
- Dal 1990 al 1992 ha sviluppato attività di Contract Management nell'area Finanza e Controllo presso un importante calzaturificio nell'hinterland industriale di Bari;
- Dal 1992 al 1994 è stato Responsabile Amministrazione e Finanza in P.I.C. ITALIA, Azienda del Gruppo Petrini, in Umbria;
- Dal 1994 ha ripreso l'attività di Consulente Direzionale presso R.C.E. Consulting, società presso la quale opera tuttora con l'incarico di Consigliere Delegato occupandosi, prevalentemente, dell'area Pianificazione Finanziaria e Controllo, curando in qualità di temporary manager, progetti di sviluppo di medie aziende.

INCARICHI UNIVERSITARI E DI DOCENZA

- Docente di diritto presso Ingegneria Gestionale – Perugia
- Docente presso Scuole ed Istituti di rilievo nazionale, rivolti a quadri, dirigenti aziendali e imprenditori.