

GESTIRE LA FINANZA D'IMPRESA



Giuseppe Marzo



Elena Scarpino

Introduzione

L'importanza della finanza nella gestione dell'impresa è nota. Nella PMI, però, alla finanza è spesso riservato un ruolo residuale. La rilevante presenza di imprese famigliari in tale segmento dimensionale (il 90% delle imprese con un numero di addetti tra 20 e 499 è di tipo famigliare) e la modesta presenza di manager esterni (a questi fa ricorso meno dell'1% delle PMI) limitano la ricerca di competenze finanziarie a quelle disponibili nella famiglia o al più ricorrendo a consulenti esterni, ma senza un approccio capace di coinvolgere appieno tutta l'azienda. Si consideri poi che molte delle decisioni tipiche dell'impresa famigliare (ad esempio la scelta se distribuire dividendi ai soci o reinvestirli in azienda, o la scelta delle fonti di finanziamento) vengono prese con scarsa attenzione alle conseguenze finanziarie che determinano. E ci si può così ritrovare con passivi sbilanciati sul debito e sul breve termine, che sono poco coerenti con attese di sviluppo e consolidamento aziendale.

Sulla base di queste riflessioni, questo articolo si sviluppa con l'intento di collegare il tema dell'equilibrio finanziario ad ambiti che riguardano l'intera attività aziendale. In questo modo

speriamo di fornire uno spunto per riflettere sul tema in modo più complessivo e strutturato.

Uno schema di riferimento e alcuni casi

La figura 1 propone uno schema di riferimento per la gestione finanziaria, evidenziando tre pilastri centrali, che hanno un rapporto più immediato con la gestione della finanza, e alcune condizioni il cui legame è meno diretto.

I tre pilastri centrali sono:

- la gestione dei processi operativi, cioè dei processi di relazione con i clienti, di produzione, in senso lato, e di acquisizione dei fattori produttivi;
- i processi di gestione degli investimenti, che comprendono tra l'altro le modalità con cui i nuovi progetti vengono individuati, valutati e selezionati;
- le politiche di finanziamento che

determinano rispettivamente il cash flow operativo, il fabbisogno per investimenti e le modalità con cui il fabbisogno finanziario è coperto.

Le altre condizioni sono:

- la strategia dell'impresa. Il tipo di vantaggio competitivo conseguito dall'impresa, le caratteristiche del mercato, in termini di crescita e ciclo di vita, l'orientamento strategico dell'impresa, sono tutti aspetti che influiscono sulla produzione del cash flow e sulla sua variabilità;
- i sistemi e le tecnologie di gestione delle informazioni;
- le competenze aziendali;
- e i sistemi di governance aziendale, ovvero processi, strutture, piani e politiche, regole e accordi che definiscono e mantengono la direzione dell'organizzazione.

Si tratta di condizioni che influendo sui

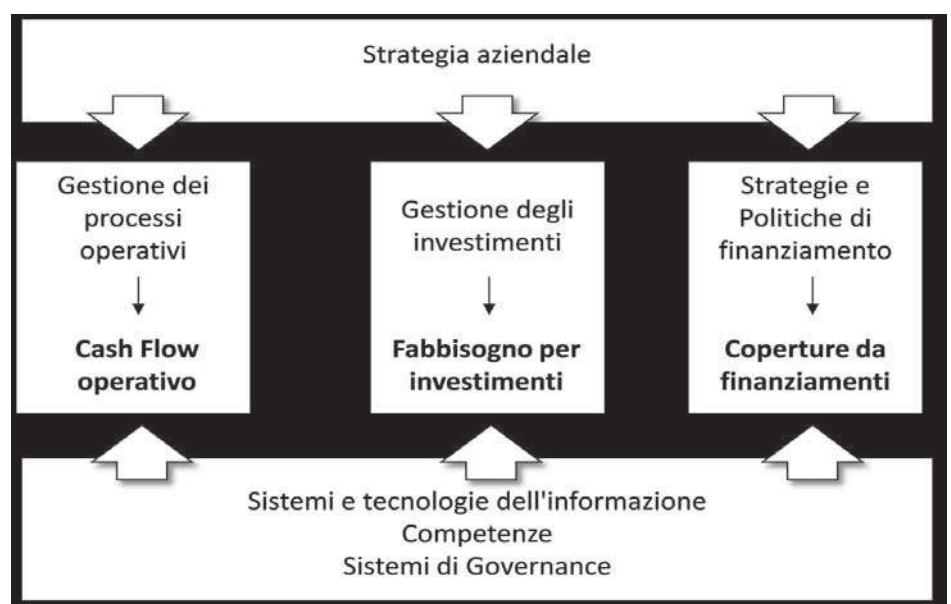


Fig. 1 Uno schema di riferimento per la gestione finanziaria

tre pilastri, generano effetti anche sulla gestione finanziaria.

L'assunto di fondo di questo articolo è che non si possa gestire efficacemente l'equilibrio finanziario dell'impresa se non si riescono ad integrare efficacemente gli elementi esposti.

Alcuni esempi possono essere utili per comprendere le relazioni tra gli elementi dello schema.

Caso 1. Crescita e tensioni finanziarie

Un rivenditore di macchinari stava affrontando gli indesiderati effetti di una strategia di crescita ed espansione molto intensa. Infatti l'azienda era costretta a sostenere tempi di pagamento al fornitore, un big player internazionale, molto più brevi di quelli ottenibili dai clienti. Lo scompenso che si manifestava al livello operativo della gestione non era però adeguatamente seguito dai vertici aziendali: questi avevano competenze prevalentemente legate alla produzione e alla commercializzazione e in azienda le competenze amministrative disponibili erano solo quelle legate alla redazione del bilancio e ad uno scarso controllo di gestione.

Per tamponare la situazione ed evitare l'aggravarsi delle tensioni finanziarie, l'impresa fu costretta a rinunciare per un certo periodo alla crescita.

Caso 2. Politiche di finanziamento e governance aziendale

Una PMI iniziò ad accusare problemi rilevanti per la decisione delle due principali banche con cui operava di non rinnovare i prestiti in essere.

L'analisi del caso rilevò alcuni evidenti limiti che riguardavano innanzitutto le politiche di finanziamento adottate: l'azienda infatti aveva finanziato investimenti importanti attraverso il ricorso al credito, con un rilevante sbilancio sul breve termine e comunque su periodi inferiori a quelli di rientro dei capitali investiti. Considerare il

credito bancario come prima scelta di finanziamento era frutto dell'intenzione del fondatore di limitare l'ingresso di nuovi soci: "l'azienda è la mia famiglia", disse una volta per spiegare che mai avrebbe permesso ad altri soci di entrare.

Caso 3. Le politiche del credito

In una PMI che vende dispositivi sanitari l'attenzione allo sviluppo delle vendite aveva fatto passare in secondo piano la gestione del credito commerciale.

La responsabilità del credito era infatti lasciata ai singoli venditori senza una precisa formulazione dei limiti di fido da concedere, ma solo con l'avvertimento di verificare la solvibilità del cliente prima di procedere.

L'azienda rischiava di concedere credito a clienti che non erano quelli su cui l'azienda avrebbe avuto convenienza a puntare, riducendo la disponibilità di credito per clienti di maggior valore. Per ovviare a tale situazione fu necessario organizzare un sistema di analisi dei clienti che mettesse in evidenza quelli che erano da considerarsi di maggior valore in funzione della strategia perseguita dall'impresa in modo da differenziarli da quelli di minor pregio. In secondo luogo si sviluppò una modalità volta a definire il credito massimo disponibile in funzione della capacità di finanziamento dell'impresa e delle sue risorse disponibili, e infine si giunse ad integrare queste analisi con l'analisi di solvibilità del cliente.

Caso 4. La gestione finanziaria e i sistemi produttivi

Una PMI del settore metalmeccanico iniziava ad affrontare una domanda caratterizzata dalla richiesta di lotti sempre più piccoli e di una flessibilità di produzione sempre maggiore, sia per quanto riguarda la velocità di consegna che per la varietà dei prodotti. L'ideale sarebbe stato investire per tempo in

una trasformazione del sistema produttivo in uno più flessibile. L'altra alternativa considerata era di ampliare il magazzino e anticipare la produzione per consentire il rispetto dei tempi di consegna richiesti dai clienti. A dispetto delle analisi fornite da vari consulenti esterni, l'azienda scelse la seconda alternativa: il socio di maggioranza, nonché fondatore dell'azienda, era troppo distante, per cultura e competenze, dalla prima alternativa e scelse di rispondere al mutato contesto imprenditoriale come aveva fatto nel passato.

Ciò produsse rilevanti problemi per l'impresa anche per quanto riguarda il suo profilo finanziario. Non solo l'ampliamento del magazzino richiese un investimento rilevante, ma la scelta di produrre di anticipo "al buio" incrementò l'investimento nel magazzino, traducendosi non solo in liquidità accantonata sotto forma di prodotti già disponibili, ma anche in liquidità persa per l'invenduto e obsolescenza che pure si verificavano.

Conclusioni

Come evidenziano i casi presentati, la gestione finanziaria dell'impresa non può farsi con soluzioni estemporanee, bensì strutturate. La comprensione del funzionamento dei processi operativi, la gestione degli investimenti e le politiche di copertura dei fabbisogni sono i primi elementi su cui concentrare l'attenzione. Ma non basta. Per essere efficaci è necessario comprendere gli effetti che la strategia dell'impresa determina sulla produzione e sull'assorbimento dei flussi di cassa; dotarsi di sistemi e tecnologie dell'informazione adeguati, sviluppare competenze di tipo finanziario e intervenire in modo mirato sui sistemi di governance.

