



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Problematiche del Business Plan per le aziende di minori dimensioni

Dr. Mario Venturini

Commissione finanza e controllo di gestione – Analista finanziario AIAF

26 maggio 2015 – Milano, ODCEC, corso Europa 11



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

IL CONTESTO BANCARIO

Il contesto bancario visto con l'ottica delle aziende di minori dimensioni

Gli elementi preponderanti per l'assegnazione del rating alle aziende di cui stiamo parlando sono e saranno:

- il settore di appartenenza
- gli elementi quantitativi da dividere in due macro categorie:
 - i bilanci e le eventuali situazioni infrannuali
 - la valutazione "qualitativa" dei movimenti finanziari deducibili dall'andamentale e dalla CR
- le garanzie che per una azienda di minore dimensione, per questo tipo di operazioni, è elemento sostanzialmente sempre presente

Il contesto bancario visto con l'ottica delle aziende di minori dimensioni

Gli aspetti qualitativi hanno un peso marginale nei modelli di valutazione del rating, anche se con Basilea 3 saranno tenuti in maggiore considerazione

Il processo decisionale per la definizione del rating è fortemente centralizzato e con Basilea 3 lo sarà ancora di più

L'opinione delle filiali può essere recepito in miglioramento del rating definito dal Credit Risk Management ma in modo marginale. Le motivazioni che possono giustificare queste modifiche rientrano nell'ambito degli aspetti qualitativi e delle informazioni che le filiali possono raccogliere sul mercato

Il contesto bancario visto con l'ottica delle aziende di minori dimensioni

E' di tutta evidenza che il sistema è penalizzante per le piccole aziende che si distinguono per le proprie "qualità" piuttosto che per la solidità del patrimonio e l'affidabilità della struttura

Questo è il vero punto discriminante perché incide sul **GOING CONCERN**, le aziende di questa dimensione presentano elementi di rischiosità strutturale superabili solo con garanzie di adeguata consistenza

il contesto bancario visto con l'ottica delle aziende di minori dimensioni

Ma l'adeguata consistenza delle garanzie va vista alla luce di alcune considerazioni:

- la banca chiede garanzie prevalentemente nell'ottica della copertura dei rischi non misurabili
- la banca non vuole trovarsi nella situazione di escutere le garanzie, attività che comporta sicuramente dei costi la cui copertura non è certo garantita; mentre sicuro è l'appesantimento del rapporto tra crediti in sofferenza ed il patrimonio della banca
- tanti sono gli immobili "invenduti" a garanzia di crediti bancari

Il contesto bancario visto con l'ottica delle aziende di minori dimensioni

Definito il rating, la concessione del fido e delle condizioni saranno condizionati da:

- le motivazioni della richiesta
- la coerenza e la fattibilità del progetto
- le garanzie

temi approfonditi anche da altri relatori

Le fonti informative della banca

Le fonti informative per la banca, sempre con riferimento ad aziende di queste dimensioni, sono:

1. il bilancio - ma che tipo di fonte informativa è un bilancio in forma semplificata ? Sicuramente risponde agli obblighi di legge. Ma risponde anche agli obblighi «non codificati» di corretta informativa verso i terzi tra cui in particolare il sistema bancario ?
2. la dichiarazione dei redditi. La «qualità» delle informazioni desumibili saranno il settore di appartenenza e le informazioni raccolte dalla filiale ecc. ecc.

Le fonti informative della banca

3. la gestione dei flussi finanziari come valutabile attraverso l'andamentale e la C.R.
4. le informazioni commerciali di società terze
5. le informazioni che giungono dalla propria rete commerciale, ossia dalle filiali

Le fonti informative della banca

Tra le fonti quella di maggior importanza è la terza che “documenta” due aspetti discriminanti per il mondo bancario:

- la situazione finanziaria corrente e la sua evoluzione nel tempo, con elementi a valenza predittiva
- la competenza dell’azienda nel gestire la propria finanza

L’elemento “**competenza**” sugli aspetti afferenti la dimensione finanziaria della gestione aziendale fa molto spesso la differenza in questo mondo di aziende in cui troppo spesso le “**qualità**” dell’imprenditore e dell’impresa sono concentrate sugli aspetti tecnici o commerciali, approccio non più sufficiente a garantire un futuro all’azienda



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

IL BUSINESS PLAN ED IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA

Il business plan

Il Business Plan assume il duplice ruolo di:

- momento di riflessione interno all'azienda
- di strumento di comunicazione verso le banche della strategia aziendale e delle conseguenti politiche gestionali

Il commercialista può svolgere una pluralità di ruoli in funzione della dimensione e della organizzazione del proprio cliente, non dimenticando la propria organizzazione ed i propri obiettivi

Il ruolo del commercialista

Nelle situazioni in cui la contabilità è tenuta dal commercialista il suo ruolo è totalizzante perché ha tutti i dati della gestione, il cliente ha solo i bilanci, non certo sufficienti per gestire tematiche di questo genere

Il ruolo del commercialista

Con aziende di maggiori dimensioni il suo ruolo ha più carattere consulenziale

- rivedere i “conti” del cliente con particolare attenzione alla parte finanziaria, al ritorno dell’investimento ed ai flussi attivi che serviranno a rimborsare il finanziamento
- rileggere l’analisi e la documentazione che il cliente ha preparato nell’ottica della banca che ha una diversa logica nella valutazione dei rischi
- aiutarlo a completare quanto non ha saputo fare

Il business plan

Nel percorso che porta alla approvazione di una richiesta di finanziamento il primo passo è l'accoglienza da parte del funzionario della filiale

Per superare positivamente questo primo filtro, **la storicità della relazione** del cliente con la banca e **gli elementi qualitativi** hanno rilevante importanza

Approfondiamo questi due elementi

Storicità del rapporto

Se l'azienda è cliente della banca, sono già stati definiti il suo rating e la strategia della banca verso di lui

In questa situazione il ruolo del commercialista, in gran parte, si è già esplicitato. Può essere stato limitato ai soli aspetti fiscali e civilistici oppure più ampiamente aver toccato la gestione e la relazione con la banca

Domanda: voi avete accompagnato il vostro cliente in banca: a) mai b) solo in casi eccezionali c) quando si è presentata l'occasione

Storicità del rapporto

Se l'azienda non è cliente della banca, inizierà l'analisi dalla Centrale dei Rischi che permette di «leggere» la variazione nel tempo di due elementi fondamentali per la valutazione del rischio:

- lo stato di salute finanziaria
- la competenza nella gestione della dimensione finanziaria

E questi elementi saranno letti assieme ai dati di bilancio e alle informative delle società di informazione commerciale e ad altri elementi

Il ruolo del commercialista

Domanda: voi date assistenza al vostro cliente anche sugli aspetti finanziari e più in generale della gestione :

- a) mai
- b) solo in casi eccezionali
- c) su base regolare, non solamente al momento del bilancio

Gli elementi qualitativi

Nelle aziende di minori dimensioni preparare un B.P. “documenta” l’esistenza di competenze non così diffuse in questi contesti. Rientrano nell’ambito delle “soft skill” riconducibili:

- ad una visione ampia della gestione che considera sia gli aspetti tecnici che quelli economico/finanziari in un arco di tempo correlato con la durata dell’investimento
- alla capacità di circondarsi di consulenti di adeguate competenze

Quindi una area di consulenza per il commercialista e di grande utilità per l’azienda



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Motivazione dell' investimento

Motivazione dell' investimento

Vorremmo condividere con voi alcune riflessioni su alcune ipotesi di motivazioni, ponendo l'accento sugli aspetti che possono aumentare o diminuire la rischiosità sia dell'operazione che dell'azienda nel suo complesso:

- la capacità di generare flussi di cassa attivi, tali da garantire il rimborso del prestito; su questo aspetto incide in modo significativo la proporzionalità di finanziamento dell'investimento tra mezzi propri, finanziamento bancario ed altre fonti di finanziamento. Tra le altre fonti di finanziamento sicuramente i contributi in conto capitale, ma non quelli in conto interessi che riducono il costo dell'operazione

Motivazione dell' investimento

- gli investimenti diretti ad aumentare la diversificazione dell'offerta e/o dei mercati di sbocco della produzione riducono la rischiosità aziendale. Gli investimenti diretti alla sola riduzione dei costi o al potenziamento della produzione sicuramente aumentano la competitività dell'azienda, ma non sono la stessa cosa
- investimenti volti ad utilizzare brevetti oppure collegati ad accordi con clienti o fornitori che rappresentino un passo verso l'innovazione – termine abusato – sono sicuramente apprezzati



Motivazione dell'investimento

- investimenti diretti a mercati/prodotti che la banca conosce bene saranno valutati con maggiore competenza. Questo elemento sarà da ben valutare nella scelta della banca alla quale presentare la domanda di finanziamento
- la redditività è un elemento importante, soprattutto la stabilità nel tempo della redditività, di ben difficile predittività di questi tempi



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Elementi di riflessione

Elementi di riflessione

Ritengo opportuno terminare questa brevissima carrellata sul tema del Business Plan proponendovi alcuni punti di riflessione:

1. i miei clienti hanno/avrebbero bisogno di una consulenza sugli aspetti finanziari della gestione
 - “hanno” bisogno si riferisce ai clienti che **hanno consapevolezza** del problema
 - “avrebbero” bisogno si riferisce ai clienti che **non hanno consapevolezza** del problema

Elementi di riflessione

2) il mio studio con le risorse interne che ha in termini di

- competenze
- software
- disponibilità di tempo

può dare risposta a quali tipologie di problematiche ?

quanti tra i clienti attuali sarebbero disposti a pagare per questi maggiori servizi ?

quanta maggiore attrattività avrebbe il mio studio per acquisire nuovi clienti ?

quale il rischio di perdere clienti per non saper offrire questi servizi ?

Elementi di riflessione

3. se voglio aumentare i servizi offerti quale è la strada migliore tra queste alternative :
- mi potenziò assumendo persone competenti o facendo crescere persone che già lavorano con me
 - stipulo accordi con colleghi che operano in questo campo
 - stipulo accordi con consulenti specializzati

Elementi di riflessione

Il punto su cui riflettere è che le piccole imprese, senza un adeguato presidio della dimensione gestionale, degli aspetti finanziari e del reporting, non hanno molte chance di sopravvivenza

La commissione Finanza ha pubblicato un quaderno sul Business Plan che potete scaricare all'indirizzo

[http://odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/N_53 -
COMUNICARE CON INVESTITORI E FINANZIATORI IL RUOLO DEL BUSINESS PL
AN.pdf?sfvrsn=0](http://odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/N_53_-_COMUNICARE_CON_INVESTITORI_E_FINANZIATORI_IL_RUOLO_DEL_BUSINESS_PLAN.pdf?sfvrsn=0)



Avete domande ?

Dr. Mario Venturini

venturini@venturiniconsulenza.it



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O