

gestione
finanziaria

**gestione
finanziaria**

gestione
finanziaria

gestione
finanziaria



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

“Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell’Art. 7 L.R.6/2006 - Annualità 2018-2019”

Caro Socio,

in questi anni AGCI ha promosso una serie di progetti finalizzati a supportare le cooperative nella corretta gestione della propria azienda, analizzando tutti gli aspetti di non conformità a quanto previsto da norme, contratti o regolamenti, e valutando i potenziali rischi di tali situazioni.

Nel corso del 2017 abbiamo realizzato un primo strumento di check-up cooperativo, per monitorare lo "stato di salute" dell'azienda e valutare il grado di "rischio" rispetto a settori analizzati.

Seguendo un percorso ideale, legato alla promozione della legalità e delle buone prassi nelle cooperative, abbiamo realizzato un progetto finalizzato a monitorare gli aspetti ante crisi di una azienda, ovvero ad analizzare alcuni ambiti strategici per verificare se la cooperativa adotti modelli di comportamenti virtuosi o monitori gli aspetti potenzialmente pericolosi.

Abbiamo quindi realizzato un breve questionario a domande aperte su 6 temi trasversali che toccano gli aspetti più salienti della vita di una cooperativa, dall'area strategica a quella reputazionale, dalla governance alla gestione finanziaria. Sulla base dei risultati emersi sono state realizzate 6 guide nelle quali abbiamo evidenziato le buone prassi e i comportamenti virtuosi, riportando anche alcune esperienze vissute e i casi più rilevanti emersi nel corso delle interviste.

Auspicio che la lettura di tali guide, e la partecipazione al seminario aperto di presentazione e approfondimento organizzato per ciascuna tematica, possano offrirTi un valido contributo nella gestione corretta della Tua cooperativa. Con questo progetto si conclude il ciclo di lavori legato alla corretta gestione di impresa ed alla valutazione dei rischi aziendali.

Ringraziandoti per l'interesse e la partecipazione spero vivamente di coinvolgerti attivamente nei prossimi progetti che AGCI sta promuovendo per lo sviluppo delle proprie imprese associate e più in generale di tutto il sistema cooperativo.

Con i migliori saluti

Il Presidente Agci Emilia-Romagna
Mauro Grossi



Buona cooperazione fra legalità e sviluppo

Il progetto “**Buona cooperazione fra legalità e sviluppo**” nasce dall’idea di diffondere la cultura della legalità nelle imprese promuovendo la consapevolezza dei rischi potenziali o latenti insiti in molteplici situazioni nella gestione di una cooperativa.

Tali rischi spesso si differenziano in base al settore in cui si opera o alla natura e dimensioni della cooperativa, e per ciascuno di essi occorre essere consapevoli della loro presenza, dei rischi che possono conseguire ad una gestione poco attenta, valorizzando la conoscenza degli strumenti e dei comportamenti più corretti da assumere e le opportunità che possono scaturire da comportamenti virtuosi.

Dai risultati dell’ultimo progetto è emerso che manca una vera e propria cultura imprenditoriale legata alla corretta valutazione dei rischi potenziali e latenti presenti nelle cooperative e questa non conoscenza porta spesso alla sottovalutazione delle possibili conseguenze, sia in termini legali e/o sanzionatori, ma anche in tema di sviluppo e corretto posizionamento della propria impresa sul mercato.

Dall’analisi del check up elaborato nello scorso progetto sono state individuate le aree d’azione delle cooperative più soggette a rischi latenti e potenziali.

Le tipologie di rischi più comuni sono:

A) Rischio gestione risorse umane:

Essendo le cooperative per loro natura soggetti labor intensive, la gestione corretta delle risorse umane rappresenta un elemento centrale da monitorare, con possibili conseguenze dannose sia in termini economici ma anche reputazionali.

B) Rischio gestione finanza

Rappresentano la categoria di rischi più immediatamente percepita dalle imprese, anche grazie alla sempre crescente attenzione e sensibilità attribuita dalla normativa di Basilea e dalla implementazione degli IAS, nonché dalle richieste di informativa aggiuntiva da fornire nei bilanci avanzate dalla normativa civilistica

C) Rischio legato alla compliance

Il rischio di compliance esprime il rischio derivante dalla mancata conformità a leggi, regolamenti e normativa interna. Tali rischi possono dare origine ad effetti negativi connessi a sanzioni, penali, ammende, perdite economiche e, nei casi più gravi, a danni alla reputazione aziendale con conseguenti perdite, richieste di risarcimento, perdita di immagine, ecc.

D) Rischio gestione governance cooperativa

La corretta scelta del sistema di governance, la valutazione delle competenze negli organi, unitamente a sistemi di controllo e compliance interni spesso risultano elemento di vantaggio strategico e contribuiscono a ridurre i rischi cui l'impresa è esposta.

E) rischio reputazionale

Le cooperative sono molto esposte a questa tipologia di rischi che minano alla base il rapporto di fiducia e di credibilità sociale della cooperativa sul territorio. Dato che tali rischi dipendono da molteplici fattori e non sono sempre controllabili risulta opportuno analizzare le procedure più opportune di monitoraggio interne ed esterne all'azienda

F) I rischi strategici

Sono quei rischi che potrebbero minacciare l'attuale posizione competitiva ed il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Possono in particolare essere legati a variabili macroeconomiche, al sistema economico e finanziario, ad iniziative messe in atto da clienti e fornitori, all'evoluzione dello scenario normativo, all'evoluzione della tecnologia, ecc. rischi strategici

Tramite l'organizzazione di una giornata focus e il confronto con le cooperative è stato creato un sistema di analisi per le imprese che, appositamente validato in un confronto con un target più ristretto di imprenditori, ha costituito la base per la realizzazione dei questionari da sottoporre alle imprese.

Dalle interviste one to one svolte con le cooperative sono emersi una serie di dati che, opportunamente rielaborati, hanno consentito una analisi delle casistiche e delle criticità maggiormente riscontrate con produzione di materiale tematico.

In questa fase tutti i casi specifici e le criticità riscontrate sono state ricondotte ad un unicum generale, suddiviso per i sei settori di analisi, che ha portato all'elaborazione di una guida sintetica contenente l'analisi in forma generale delle principali casistiche riscontrate con la valutazione dei rischi latenti e potenziali e dei conseguenti danni all'azienda, con l'illustrazione dei comportamenti, accorgimenti, prassi e azioni da attuare per prevenire, eliminare o diminuire il più possibile l'insorgere di tali situazioni di rischio.

Queste guide verranno presentate e distribuite nel corso di sei eventi tematici che dove i professionisti illustreranno i vari temi analizzati tramite i questionari di autovalutazione.

L'auspicio è quello di aver contribuito, grazie alla promozione della cultura della legalità e della buona cooperazione, allo sviluppo economico delle imprese del nostro territorio mettendo a disposizione tutto ciò che la cooperazione sana ha da offrire, facendo loro capire che sostanzialmente un'impresa che agisce con consapevolezza della propria organizzazione e virtuosamente nella legalità ottiene dei vantaggi, economici e reputazionali, che compensano i vantaggi economici derivanti da una gestione meno attenta al rispetto delle regole e delle normative.

L'obiettivo che speriamo di aver realizzato è di avervi aiutato nell'acquisire maggiore consapevolezza nel creare buona cooperazione e nell'evitare tutte le situazioni potenzialmente rischiose per la salute della propria impresa, suggerendo nello stesso tempo spunti utili in merito alle azioni o agli accorgimenti da mettere in atto per prevenire o eliminare tali situazioni potenzialmente pericolose.

Area Finanza

Il tema della Finanza in azienda e le problematiche della sua gestione nel continuo sono diventate, in particolare alla luce della ormai decennale fase di crisi nazionale ed internazionale, sempre più importanti. Le esperienze di crisi aziendali generate da problemi sul lato finanziario (p.e. allungamento dei tempi di incasso, insolvenza dei propri clienti) prima ancora che sul lato dei fondamentali economici dell'azienda, hanno sensibilizzato le imprese sull'argomento e segnato interi settori produttivi.

Non tutte le risposte a problemi analoghi sono state però orientate nello stesso senso o coordinate e coerenti con il problema da affrontare. Non lo sono state talvolta per carenza di conoscenze all'interno della community aziendale, talvolta per obiettive debolezze di un sistema produttivo non adeguatamente patrimonializzato e/o con una programmazione finanziaria tra impieghi e fonti non equilibrata. Senza però nasconderci che una parte di questo problema si innerva storicamente sulla peculiarità di un mercato finanziario italiano a lungo caratterizzato da scarso ricorso diretto da parte delle imprese alla raccolta di finanziamenti ed equity direttamente sui mercati, nonché da ridotta presenza di rilevanti players finanziari non bancari orientati ad investimenti di medio-lungo termine.

Per il particolare universo cooperativo l'impatto di queste problematiche non è stato meno duro. Anzi lo è stato forse ancora di più visto che le cooperative, strumento d'impresa che nasce da basso, caratterizzato nelle sue fasi d'avvio spesso più dalla generosità e dal sacrificio dei soci di mettersi in discussione per difendere (o creare ex novo) il loro lavoro che dalle loro dotazioni finanziarie necessarie allo scopo, hanno sempre scontato un tendenziale livello di sottocapitalizzazione rispetto agli obiettivi da raggiungere.

In prosieguo di questo volume, a mezzo di alcune parole chiave (#hashtag) e delle risposte fornite dal campione delle cooperative partecipanti al progetto, proveremo a delineare alcuni aspetti significativi del rapporto tra imprese ed enti finanziatori.

#raccontiamotutto

#businessplan

#crisi

#differenziazione

#startup

#raccontiamotutto

Il primo elemento sul quale focalizzare l'attenzione è la tendenziale ritrosia delle imprese a rendere completamente trasparenti ai soggetti finanziatori le proprie dinamiche aziendali, soprattutto nei momenti in cui elementi di difficoltà anche lievi e/o temporanee possono offuscare l'immagine dell'imprenditore agli occhi delle banche finanziatrici. Di converso, per l'impresa rappresenta un valore la possibilità di poter fare affidamento sulla presenza al suo fianco, in particolare nei momenti meno facili, di uno o più Istituti di Credito dai rapporti consolidati nel tempo. L'analisi svolta sul campione di cooperative partecipanti al progetto conferma in larghissima misura quest'ultimo aspetto, affiancando all'esigenza di avere almeno una Banca quale partner stabile per il proprio business, la consapevolezza che questo rapporto deve basarsi sulla capacità dell'impresa di mostrare in concreto la coerenza e la validità aziendale di ciò che essa racconta o promette ai suoi finanziatori.

#raccontiamotutto significa dunque che trasparenza e completezza dell'informazione fornita alle controparti pagano rispetto all'opacità ed alla dissimulazione. In tempi di credito "razionato" la chiarezza nell'informazione resa rappresenta comunque un elemento positivo di valutazione, anche in presenza di crisi da affrontare. Testimoni ne sono le stesse cooperative partecipanti al progetto che, a precisa domanda, hanno in larga maggioranza (seppur con tono diversi) indicato come unicamente un rapporto "condiviso" con la Banca abbia loro concesso di rientrare da affidamenti divenuti problematici o da situazioni di potenziale illiquidità.

Essere reticenti dunque, anche alla luce delle esperienze del campione intervistato, non paga, a maggior ragione se si considera la possibilità che oggi il sistema finanziario (a mezzo della gestione tecnologica del flusso informativo esistente in merito ai fondamentali dell'azienda ed alle sue dinamiche di gestione dei pagamenti) ha di valutare l'affidabilità di un richiedente anche prima di aver formulato alcuna richiesta di ulteriori informazioni allo stesso.

ATTENZIONE

Influenza negativamente una valutazione di affidamento (soprattutto in assenza di specifiche spiegazioni):

- la mancata quadratura tra gli affidamenti bancari dichiarati e quelli risultanti dalla Centrale Rischi;
- l'incapacità di motivare sconfinamenti e ritardi rilevati nel sistema dei pagamenti;
- l'assenza di istituti bancari storici "di riferimento" e/o la presenza di diverse nuove posizioni bancarie attivate in tempi recenti;
- la revoca/riduzione di affidamenti non garantiti;
- la richiesta di compensare l'allungamento dei tempi d'incasso dei crediti solo ampliando gli affidamenti a breve;
- la richiesta di finanziare piani di capitalizzazione con orizzonti di esecuzione ampiamente più lunghi rispetto al rimborso del debito contratto;
- la richiesta di finanziamenti "bullet" non coordinati con la logica e le dinamiche temporali dell'investimento sottostante;
- che la documentazione sociale "sensibile" dell'azienda (delibere di acquisti e investimenti, aumenti di C.S., preliminari e contratti, notizie sul contenzioso legale...) debbano essere richieste (magari ripetutamente) dalla Banca anziché rese subito dall'azienda.

CASE HISTORY

La cooperativa non sente il bisogno di ampliare il proprio livello informativo (quantitativo e qualitativo) nei confronti degli Istituti di Credito, perché la dinamica aziendale è sostanzialmente stabile e consolidata da tempo, senza particolari novità e con affidamenti adeguati alle esigenze e gestiti (a livello di periodici rinnovi) con la produzione di documentazione routinaria (bilanci, dichiarazioni dei redditi, DURC). Più in profondo la cooperativa ed i suoi soci hanno un atteggiamento difensivo nei confronti delle Banche, in considerazione del fatto che nella fase di avvio della cooperativa (o in qualche suo passaggio importante di crescita) la risposta ricevuta (pretesa) dal sistema bancario alla richiesta di affidamenti è stata quella di chiedere garanzie personali ai soci.

In assenza di un rapporto diverso con i finanziatori, basato più sulla disponibilità a condividere le informazioni dettagliate e sensibili del core business aziendale anziché sulla reticenza sullo stesso, il destino di richieste di ampliamenti di affidamenti o rimodulazione degli stessi su orizzonti temporali diversi avrà statisticamente come unici risultati alternativi:

- la concessione di nuove garanzie e/o di nuovi piani di rimborso a fronte unicamente di nuovi impegni patrimoniali personali dei soci;
- la risposta negativa alle richieste di nuovo credito, quando non addirittura la restrizione di quello già concesso.

Non confondiamo la giusta riservatezza sui propri dati aziendali con l'assenza di trasparenza nei confronti di chi finanzia l'attività.

#raccontiamo
tutto

#businessplan

Nella quasi totalità delle risposte del campione di cooperative, si evidenzia l'importanza nell'ottenere Finanza (o comunque nel mantenere un proficuo rapporto con le Banche) di adeguati Business Plan.

In effetti la percezione del campione evidenzia un aspetto fondamentale che oggi si pone alla base delle valutazioni finanziarie: la fotografia degli andamenti economici e finanziari del passato a mezzo dei Bilanci dice solo una parte della verità sulle prospettive dell'azienda richiedente credito. Il Bilancio da solo non basta più come metro di giudizio del richiedente, se non è supportato da tutte quelle informazioni sensibili che mostrano al potenziale finanziatore la percezione di quali sono le effettive potenzialità di veder puntualmente ripagato (quanto ad interessi) e rimborsato (quanto a capitale) il prestito concesso.

Il punto nodale in materia di Business Plan è chiedersi se questo documento viene predisposto solo perché qualche finanziatore lo ha preteso espressamente (condizionandolo ad una richiesta), ovvero se è stato predisposto come informazione di corredo (visto che lo fanno anche i concorrenti), ovvero ancora se questo è un effettivo strumento operativo per la cooperativa per valutare le prospettive dell'attività e la sua gestione su di un orizzonte temporale almeno di medio periodo.

ATTENZIONE

Il Business Plan deve basarsi e trovare dimostrazione su almeno alcune delle seguenti evidenze separate (da fornire eventualmente ai finanziatori):

- analisi finanziarie per indici;
- rendiconti finanziari;
- analisi di particolari flussi di cassa;
- monitoraggio dei crediti commerciali;
- monitoraggio ed elementi di gestione proattiva dei tempi d'incasso;
- monitoraggio della durata media del debito corrente;
- potenzialità di creazione di valore (economico) e di risorse (finanziarie) dalla valorizzazione di assets non più strategici per l'azienda;
- analisi sulla marginalità della gestione ordinaria.
- analisi delle prospettive attuali dell'attività già in essere;
- analisi delle prospettive legate ad una sua parziale ristrutturazione;
- analisi dell'impatto previsto per un particolare nuovo investimento;
- evidenza che le ipotesi poste alla base dei piani previsionali siano credibili nell'economia reale dove "abita" la cooperativa.

CASE HISTORY

TUTTI I BUSINESS PLAN CHIUDONO IN UTILE GIA' DAL PRIMO ANNO!?

La provocazione sopra evidenziata è purtroppo una costante che si rileva in concreto. La fiducia nelle valutazioni prospettiche poste alla base della scelta d'investimento (o di avvio di un'attività), da un parte, e il desiderio di dimostrare di meritare Finanza da parte degli investitori (forzando anche le evidenze statistico-empiriche e sottostimando i potenziali problemi), dall'altra, portano a risultati dove anche l'avvio dell'attività più complessa raggiunge immediatamente (alla conclusione del primo esercizio sociale) gli obiettivi di sostenibilità economica e finanziaria ipotizzati ex ante.

La realtà dei fatti, esclusi esempi di lodevole lungimiranza imprenditoriale e di solida esperienza nella gestione dell'avvio di un business, portano invece a concludere che per ogni cooperativa sarebbe più prudente, nel momento in cui approccia l'esigenza di dover redigere un Business Plan, prevedere la predisposizione di documenti aziendali predittivi più prudenti, orientati alla effettiva capacità di sostenere con i mezzi propri gli investimenti prossimi o le imprenditorialità presenti, affiancando al Business Plan in funzione di test di sostenibilità anche valutazioni su scostamenti per peggioramenti di scenario.

#businessplan

#crisi

Tra il campione di cooperative intervistate nel progetto, oltre il 25% si è trovato a vario titolo a dover gestire problematiche di carenza di liquidità causate da eccesso di indebitamento e da condizioni di “razionamento” del credito. Una percentuale non bassa.

Nota positiva è che circa la metà di questo campione ha poi affrontato e risolto tale problematica attraverso il rapporto con gli Istituti di Credito, avviando piani di rientro e condividendo le soluzioni più opportune da adottare.

L'altra metà si è sostanzialmente divisa a sua volta in due parti uguali:

- una che ha “messo mano all'argenteria di famiglia”, cioè che ha dovuto mettere in gioco il proprio patrimonio, ipotecandolo o vendendolo (probabilmente in quest'ultimo caso senza grandi soddisfazioni sul lato del prezzo di cessione spuntato con l'acquirente);
- l'altra che (priva di “argenteria di famiglia”) ha dovuto adottare azioni straordinarie caratterizzate da dilazioni di pagamento con alcune sue controparti (tipicamente i fornitori e l'Erario) o da richiesta di prestiti infruttiferi e garanzie personali da parte dei propri soci.

ATTENZIONE

Di fronte a questo quadro rischia di presentarsi con la forza di un ciclone tropicale il corpus normativo di prossima completa introduzione di cui al Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 – (GU n. 38 del 14/02/2019) conosciuto come nuovo CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA.

La Finanza in azienda avrà sempre maggior impatto e, di fatto, guiderà sempre più le scelte imprenditoriali, considerando che la definizione dello STATO DI CRISI data dall'art. 2 del nuovo CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA è “Lo stato di DIFFICOLTA' ECONOMICO-FINANZIARIA che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”

La definizione data dal Legislatore dunque impone alle imprese l'attivazione di un monitoraggio costante e predittivo dei flussi finanziari, al punto che all'art. 13 del nuovo CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA si indica tra i criteri dirimenti di valutazione la sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi.

A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano:

- la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

Costituiscono altresì indicatori di crisi (art. 24 del nuovo CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA) i ritardi nei pagamenti reiterati e significativi:

- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, di indici rivelatori tarati specificamente anche sulle dinamiche finanziarie dell'azienda, prospettici almeno a sei mesi.

CASE HISTORY

Ora anche formalmente, con le novità normative sopra evidenziate, se non vorranno affrontare una situazione di CRISI le cooperative dovranno adottare sistemi organizzativi - gestionali volti alla "predizione" degli andamenti futuri ed alla valutazione ex ante della loro sostenibilità, con una particolare attenzione a tutte le dinamiche finanziarie connesse al raggiungimento di un puntuale e regolare adempimento degli impegni e delle obbligazioni contratte, con normali risorse finanziarie.

Si consiglia dunque una tempestiva e generale attività di risk assessment per misurare in ogni realtà cooperativa:

- la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi;
- l'equilibrio tra Attività a breve termine / Passività a breve termine (indice di disponibilità);
- l'equilibrio tra Reddito Operativo / Oneri Finanziari (capacità di rimborso);
- l'equilibrio tra Capitale Proprio / Capitale investito (indipendenza finanziaria);
- la consistenza del Cash flow al servizio del Debito.

#crisi

#differenziazione

Tra il campione di cooperative intervistate nel progetto, quasi il 40% non si è posta (né ha valutato necessario porsi) la domanda di come potrebbe migliorare la sua posizione finanziaria e la sua esigenza di finanziamento dell'attività gestendo diversamente l'orizzonte temporale del rimborso dei prestiti ottenuti. Per queste cooperative la prevalenza è quasi esclusivamente per affidamenti a breve termine, probabilmente anche per affrontare investimenti di ammontare più limitato.

Nota positiva è che il restante 60% di questo campione ha invece affrontato e risolto (talvolta empiricamente) tale problematica, comprendendo la necessità di una differenziazione delle risorse richieste alle Banche, tra breve e medio - lungo periodo.

Purtroppo solo le cooperative più strutturate (che però restano minoranza) mostrano una particolare attenzione ad ottenere un buon equilibrio tra esigenze di finanziamento per investimenti ed esigenze del circolante, non solo e non tanto al fine di raggiungere in sé un equilibrio ottimale tra fonti ed impieghi, ma anche al fine di mostrare quella competenza finanziaria necessaria per tranquillizzare il ceto bancario nell'erogazione dei finanziamenti richiesti.

Le stesse hanno di fatto compreso che per crescere e sostenere finanziariamente le proprie attività serve una professionalizzazione dei propri organi dirigenti anche sul lato Finanza, perché alla controparte bancaria non basta più sapere che la cooperativa:

- è "rilevante" su quel territorio od in quel settore d'attività;
- è sempre andata bene; ha una storia decennale alle spalle;
- i suoi dirigenti sono persone di prim'ordine all'interno del mondo cooperativo e delle sue Associazioni;
- ha una rilevanza sociale ed occupazionale da cui non si può prescindere;
- è una coop. "di sistema";
- il suo patrimonio è consistente.

ATTENZIONE

- Date le diverse caratteristiche temporali delle fonti e degli impieghi, è necessario che esista un'adeguata correlazione tra gli impieghi che si intendono effettuare e le fonti alle quali si dovrà conseguentemente attingere.
- La valutazione sulla correttezza della correlazione tra fonti e impieghi non deve essere fatta con riferimento ad un dato impiego rispetto alla sua relativa fonte. Al contrario, tale giudizio deve essere riferito alla complessiva struttura delle fonti e degli impieghi.

CASE HISTORY

La cooperativa, in vista di un investimento finalizzato all'ampliamento dell'attività, si trova a fronteggiare un'esigenza finanziaria di medio periodo, considerati i tempi dei ritorni economici dell'investimento stesso.

La cooperativa ha sempre e solo operato nel breve termine, non ha sollecitato la Banca a strutturare operazioni di allungamento dell'orizzonte temporale del debito contratto (neppure nei limitati periodi nei quali si sono manifestate alcune tensioni finanziarie). La Banca dal suo lato ha preferito gestire in questo modo il rapporto, evitando di essere proattiva nella crescita finanziaria (anche culturale) della sua azienda cliente.

La cooperativa, dopo lunga difficoltà, riesce a concludere l'investimento previsto ma non riesce ad ottenere un corretto equilibrio del nuovo debito contratto (con duration media inferiore a quella del ritorno dell'investimento). La cooperativa si trova ad affrontare una tensione finanziaria importante che la porta ad essere assorbita da un'impresa concorrente.

#differenziazione

#startup

Come già più volte indicato, la gestione delle risorse finanziarie dell'impresa diventa sempre di più un elemento strategico perché permette di:

- ottimizzare nel medio periodo l'assetto della struttura finanziaria d'impresa e ridurre il rischio di una condizione di squilibrio finanziario;
- costruire nel tempo e in modo più efficace un rapporto di trasparenza con i diversi soggetti finanziari esterni (banche, clienti, fornitori, investitori in capitale di rischio);
- adottare un modello di gestione "anticipata" della dinamica finanziaria.

Tutto ciò è ancora più vero per una nuova realtà imprenditoriale, che si appresta ad affrontare uno start up, non di rado nel mondo cooperativo a seguito di procedure di workers byout.

MA LE COOPERATIVE IN FASE DI START UP RIESCONO A PRENDERSI IL TEMPO NECESSARIO? GLI E' DATO QUESTO TEMPO DAL SISTEMA FINANZIARIO?

Fiducia contro sfiducia. Nella fase di avvio di un'impresa la fiducia dei promotori si scontra sempre con la sfiducia prudente dei finanziatori, timorosi di capire prima di tutto che gli imprenditori richiedenti abbiano una visione corretta del business da affrontare e dei tempi connessi al suo svolgimento (e dunque degli impegni finanziari – anche in equity – necessari).

Ottimizzare... costruire nel tempo... supportare le scelte... adottare modelli... sono attività da prevedersi su orizzonti temporali non immediati o di breve termine. Dunque cosa conta (o ha contato) nell'esperienza delle cooperative per provare ad affrontare e risolvere positivamente la delicata fase di uno start up?

Interessante vedere come il campione coinvolto nel progetto sottolinei ripetutamente, nelle risposte fornite, termini quali:

- trasparenza (in assoluto il più ricorrente);
- fiducia;
- chiarezza;
- impegno.

ATTENZIONE

La fase di start up, in ambito Finanza, è quella dove le nostre parole chiave (#hashtag) convergono e trovano la loro sintesi.

Sono quei concetti che possono guidare il tentativo di convergenza di interessi apparentemente contrapposti (di banche, fornitori, investitori terzi a vario titolo) all'interno di esperienze imprenditoriali embrionali e dunque fragili per loro natura.

Considerato che la contestazione principale operata da un soggetto finanziatore (in forma espressa o celata) è in genere quella che non vale la pena rischiare risorse finanziarie su progetti (magari anche potenzialmente interessanti) dove però gli stessi promotori rischiano proporzionalmente in modo molto inferiore, si comprende come per l'universo cooperativo, tendenzialmente fragile quanto a capitalizzazione, questo rappresenti un fondamentale limite allo sviluppo.

Trasparenza... fiducia... chiarezza... impegno... devono quindi risultare il linguaggio, il segno distintivo con il quale approcciare le richieste di affidamento necessarie allo sviluppo di una start up.

CASE HISTORY

I lavoratori di un'impresa lucrativa privata oggetto di fallimento decidono di associarsi in cooperativa per "riprendersi" insieme il lavoro che con la crisi aziendale gli era stato tolto.

I lavoratori credono fortemente nel valore della loro precedente esperienza e nei fondamentali di quell'attività, al punto che non solo decidono di rilevare l'azienda fallita ma anche di darsi uguale ragione sociale.

L'inesperienza imprenditoriale pregressa dei soci, il settore in forte crisi in cui intendono operare, l'adozione dello stesso "nome" della precedente società fallita (che tanti danni aveva lasciato nei bilanci delle Banche del territorio), chiudono i rapporti con gli Istituti di Credito operanti in loco. Una sola Banca (a fronte di adeguate garanzie) decide di credere in loro.

Con un'attività di alcuni anni orientata alla massima trasparenza e chiarezza sugli obiettivi da percorrere, accompagnata dal puntuale presidio dell'attività aziendale e della sua redditività, la cooperativa ha trovato una sua dimensione "ordinaria" ed attualmente lavora (con vicendevole soddisfazione) con diverse Banche del territorio, che hanno ritenuto profittevole presentarsi in cooperativa per chiedere di collaborare.

#startup

CREDITS

Stefano Baratti è Dottore Commercialista iscritto all'Albo dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Rimini, inoltre è Revisore Legale dei conti con regolare iscrizione presso il Registro Nazionale, Perito e Curatore Fallimentare su incarico del Tribunale di Rimini.

È commissario liquidatore di Società Cooperative su incarico diretto del Ministero dello Sviluppo Economico dal 2003, oltre che Revisore Abilitato alla Vigilanza sugli enti Cooperativi dal 2004.

Ha diverse esperienze come Consigliere di Amministrazione di Società di Capitali e Cooperative, dal 1996. In più è componente effettivo di Collegi Sindacali dal 2003 e Revisore Legale dei Conti di Cooperative dal 2005.

Per l'elaborazione di questa guida, il Dott. Baratti ha partecipato ad un primo incontro conoscitivo con le Cooperative, avvenuto presso Seneca in data 9/11/2018, in seguito al quale, collaborando con il personale di AGCI Emilia Romagna, ha sviluppato un questionario, inerente alla Gestione Finanziaria, che è stato somministrato alle cooperative selezionate mediante intervista. I risultati delle interviste sono stati registrati ed inseriti in un modello di Google Drive, rendendo così accessibili e trasparenti gli esiti dei questionari a tutti i professionisti coinvolti nel progetto, che hanno provveduto, in seguito all'analisi dei dati delle interviste, alla stesura delle guide operative. Tentando così, in maniera concreta, di dare risposte puntuali in merito a bisogni reali, emersi in due anni di lavoro.

Cultore dal 2018 presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti – Pescara, con inserimento nelle Commissioni per gli esami di profitto.

Buona cooperazione fra legalità e sviluppo



AGCI EMILIA ROMAGNA
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

AGCI Emilia - Romagna
Via Alessandrini n. 17 - 40126 Bologna
tel: 051 229190 - fax: 051 268050
www.agci-emr.org



"Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell'Art. 7 L.R.6/2006 - Annualità 2018-2019"