

ENTERPRISE CREATION: UN'AZIENDA DEL SETTORE MANIFATTURIERO

di

Rocco Donato Pessolani

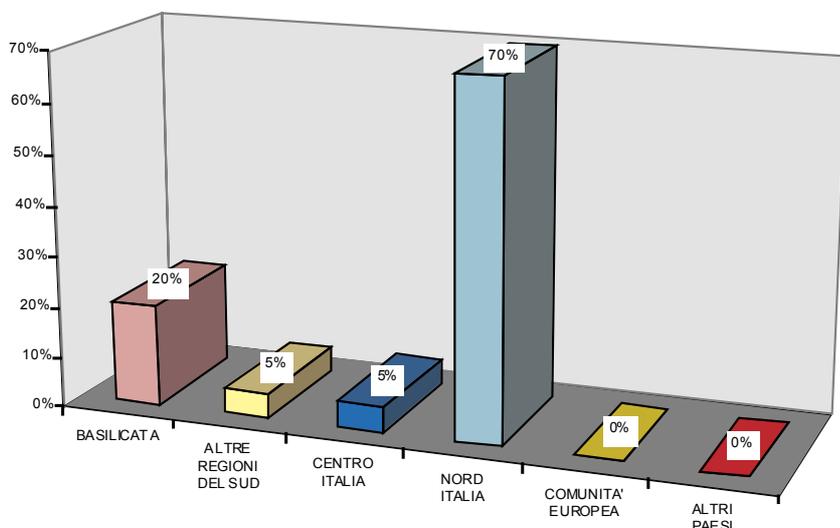
BASILICATA REGIONE *Notizie*

È opinione diffusa che nelle piccole e medie imprese i sistemi di programmazione e controllo stentano ad affermarsi o che, molto spesso, non vi entrano mai poiché la cultura imprenditoriale, i vincoli di struttura e molti altri fattori incidono nel rallentare questo sviluppo in senso *manageriale*.

Se andiamo, invece, ad osservare la realtà delle imprese operanti in Basilicata ci accorgiamo che ci sono molti fattori che operano nel senso di introdurre sistemi di programmazione e controllo addirittura nella fase di *start-up*, di avvio dell'attività imprenditoriale, sui quali incidono sia le risorse e le competenze presenti nella fase di gemmazione dell'azienda, in particolar modo quelle legate alla figura del soggetto economico, quanto fattori di tipo esterni legati a leggi agevolative regionali o nazionali (come la ben nota Legge 44/86, ora Legge 95/1995).

Ad esemplificazione delle potenzialità che accomunano molte piccole e medie imprese della Basilicata, grazie alla disponibilità di un'impresa del materano che ha beneficiato dei fondi della Legge 44, la Coserplast, è stato possibile analizzare i sistemi di programmazione e controllo posti in essere da questa cooperativa in fase di impianto, riconducendoli all'analisi della performance mediante l'osservazione degli andamenti economico finanziari dell'azienda.

La ricerca "sul campo" pone attenzione al segmento delle piccole e medie imprese per il ruolo che esse svolgono nell'economia italiana e nel Mezzogiorno in particolare. Il caso sottoposto ad esame tende a far emergere le principali caratteristiche che contraddistinguono l'ambiente incubatore lucano



Distribuzione geografica percentuale del fatturato

analizzando in che modo le componenti esterne all'azienda incidono sull'equilibrio d'impresa.

Coserplast è una società cooperativa a responsabilità limitata operante a Miglionico, in provincia di Matera, nel settore industriale della produzione e commercializzazione di infissi in PVC.

Ha iniziato la sua attività nel 1994 ed ha un assetto proprietario che vede il 56% del capitale sociale detenuto da undici persone fisiche e società di persone, mentre il restante 44% di capitale sociale è in possesso di tre persone giuridiche con soggetto economico privato.

Questa giovane impresa dà lavoro a 23 persone ed ha fatturato nel corso del 1998 circa due miliardi e mezzo.

Osservando la distribuzione geografica del fatturato, si evince che la rete di vendita della cooperativa copre l'intero territorio nazionale e, soprattutto, è evidente la notevole concentrazione delle vendite nell'area centrosettentrionale del Paese.

Il lavoro applicativo svolto su questa azienda ha avuto il seguente sviluppo: questionario

di studio del caso concreto con relativa analisi qualitativa; analisi di bilancio dal 1994 (anno di inizio attività) al 1998 e degli andamenti economico finanziari; approfondimento degli strumenti di programmazione e controllo utilizzati in fase di impianto, in particolare del *business plan* redatto da Coserplast; studio dell'immagine aziendale mediante l'osservazione delle forme di comunicazione adottate con specifico riferimento alle nuove tecnologie: principalmente al sito Internet dell'azienda.

Al fine di poter avere una immagine della situazione economica di questa cooperativa e, quindi, sul processo di sviluppo che l'ha caratterizzata nel corso degli anni, risulta di notevole importanza dare uno sguardo all'andamento dei principali indici di redditività.

Il ROE, l'indice di redditività del capitale di rischio investito nella gestione, ha valori positivi (intorno al 12-13%) nel primo biennio di attività, negativi nel terzo anno, mentre ha valori intorno allo zero nel corso degli ultimi due esercizi.

Questa situazione altalenante si spiega con il fatto che l'indicatore di redditività ha risentito degli effetti connessi all'erogazione, nel corso dei primi due anni di vita dell'azienda, dei contributi in conto capitale previsti dalle Legge 44 per la realizzazione dell'investimento iniziale.

Tali incentivi hanno influenzato sensibilmente l'utile netto, ovvero il numeratore del rapporto dal quale scaturisce il *return on equity*, mediante il consistente saldo positivo dell'area relativa alla gestione straordinaria.

L'andamento della situazione economica appare più chiaro se analizziamo le performance del ROI, il tasso di redditività del capitale investito, del ROS, l'indice di redditività delle vendite, e del ROP, l'indice di redditività della produzione: indicatori, questi, dipendenti soltanto dall'area relativa alla gestione caratteristica.

Nel complesso il *trend* evolutivo degli indici di redditività individua un primo periodo di due anni caratterizzato da una redditività negativa tipica della fase di *start-up*, ovvero, della fase di sperimentazione della nuova iniziativa durante la quale l'impresa neocostituita affronta la selettività del mercato ed il neo imprenditore mette in risalto le proprie doti manageriali.

In effetti la fase di *start-up* è una fase particolarmente critica in quanto è caratterizzata da una elevata "mortalità infantile" delle imprese.

Nel corso dell'ultimo triennio, invece, è evidente l'inversione di tendenza assunta da tali *ratios* anche se con valori, sicuramente, non ancora soddisfacenti e soprattutto è possibile leggere in questa inversione di tendenza i primi passi compiuti dalla giovane impresa lungo il

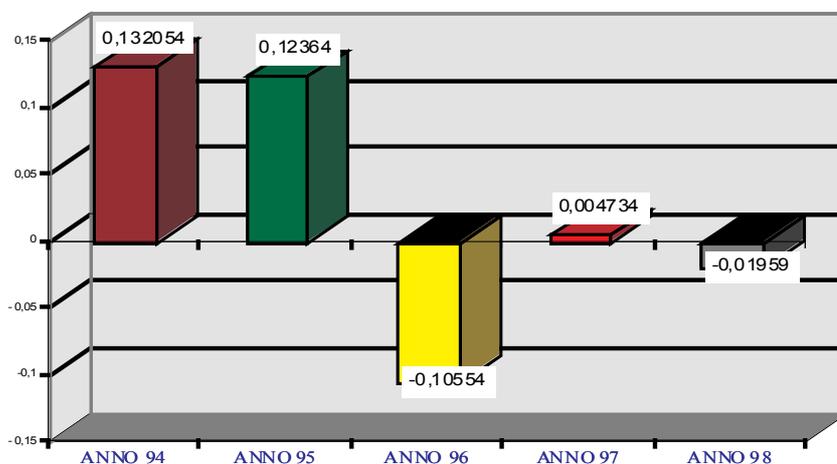
percorso del consolidamento sul mercato nella direzione del primo sviluppo.

Una delle operazioni di programmazione e controllo che, sicuramente, riveste, una importanza fondamentale per la gemmazione dell'azienda è rappresentata dall'acquisizione dei mezzi finanziari iniziali. In effetti, Poddighe¹ sostiene che la prima operazione aziendale, quella che nel circuito di gestione precede in sequenza logica e temporale tutte le altre, è rappresentata dalla raccolta dei finanziamenti per l'acquisto dei fattori produttivi.

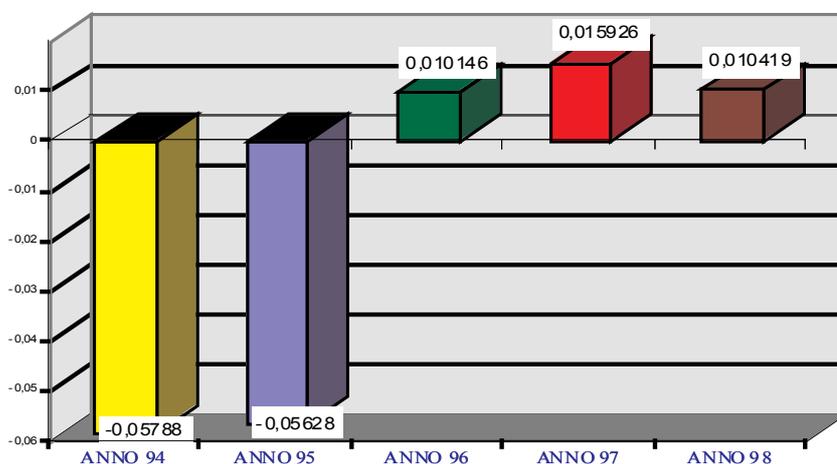
Il caso aziendale studiato presenta già nel *business plan* un piano finanziario di copertura degli investimenti ben definito, in quanto, il progetto imprenditoriale redatto da Coserplast, così come quello di tante altre imprese della 44, non nasce come strumento di promozione della *business idea* presso potenziali finanziatori, bensì è indirizzato specificatamente ad un finanziatore già individuato, ovvero la I.G., la società per l'imprenditorialità giovanile alla quale venne sottoposto per l'approvazione ed il finanziamento secondo i valori riportati in tabella (tab.1).

Il piano finanziario prevedeva una copertura degli impieghi per il 65% con finanziamenti pubblici mentre il capitale sociale e l'apporto dei soci rappresentavano soltanto l'8% delle fonti. Il restante 27% degli impieghi veniva coperto da altre fonti finanziarie quali l'anticipo I.V.A., lo scoperto di conto corrente ed i mutui a garanzia reale.

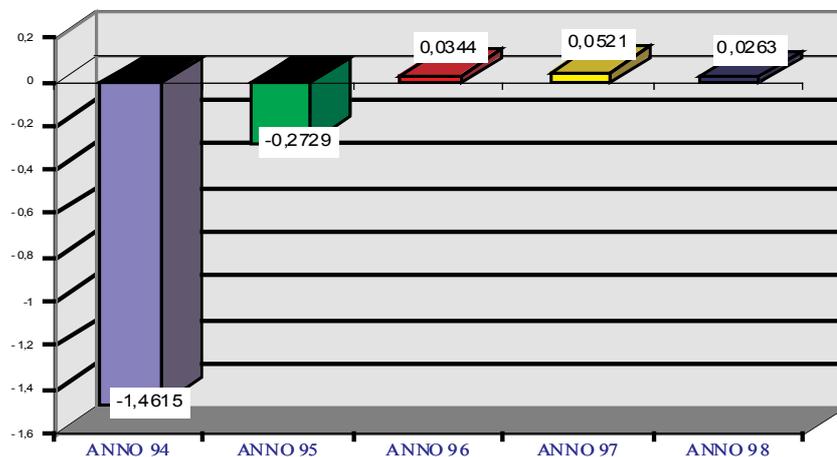
Analizzando l'evoluzione del fatturato durante il primo quinquennio di attività risulta che le previsioni contenute nel piano d'impresa non sono state pienamente rispettate. Di fatto, gli obiettivi di fatturato intorno ai



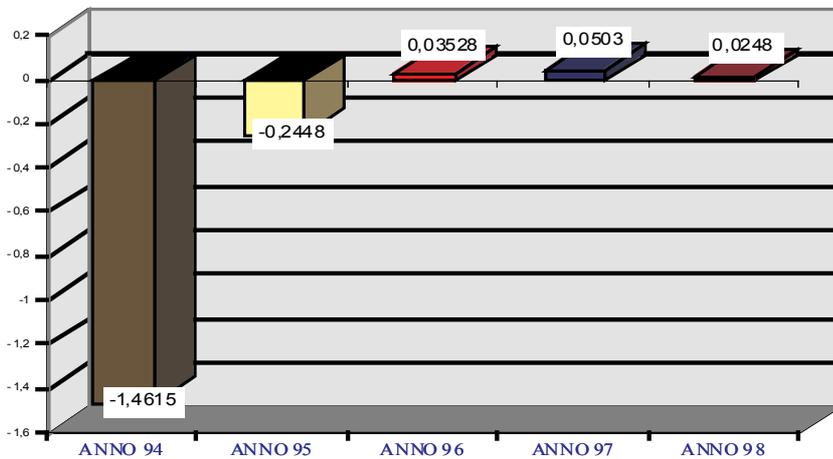
ROE (Return on equity)



ROI (Return on investment)



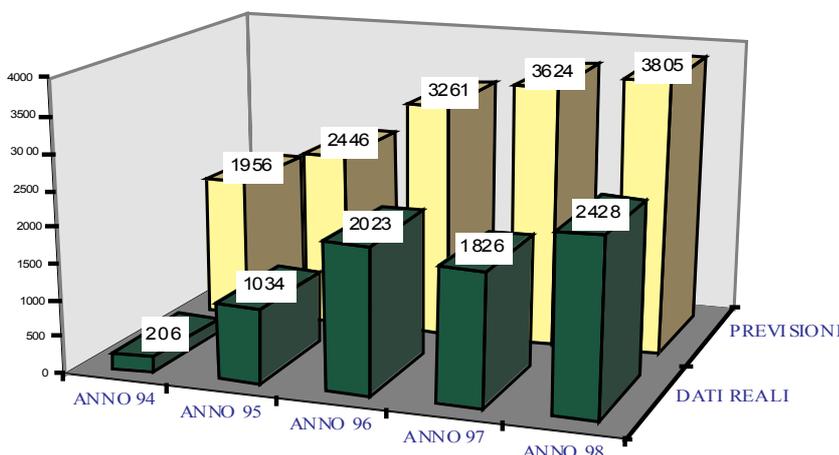
ROS (Return on sales)



ROP (Return on production)

Tab. 1

PIANO FINANZIARIO DI COPERTURA DEGLI INVESTIMENTI (In milioni di lire)	
Impieghi	
Investimenti al netto dell'I.V.A.	4.478
I.V.A. su investimenti	851
Tasse e concessioni per eventuali immobili	0
Totale impieghi	5.329
Fonti	
Capitale sociale versato	300
Apporto soci (prestito dei soci)	100
Contributo c/capitale L.44	2.213
Mutuo L.44	1.217
Altri mutui	0
Altre fonti (anticipo I.V.A., scoperto c/c, mutui a garanzia reale)	1.499



Evoluzione del fatturato

quattro miliardi, formulati per il '97 ed il '98, si sono concretizzati solo nel corso del '99, quindi, con circa due anni di differimento rispetto al target prestabilito.

Sono state, invece, rispettate le previsioni occupazionali formulate in partenza. Tale fatto costituisce sicuramente un risultato apprezzabile soprattutto in considerazione del fatto che quella realtà produttiva si colloca in un'area geografica ad elevata disoccupazione, in particolare giovanile.

L'approfondimento dei problemi di programmazione e controllo nei processi di *enterprise creation*, ha consentito di individuare le condizioni di efficienza alla base della realizzazione di una nuova realtà produttiva.

In effetti, negli studi relativi ai processi di creazione delle piccole imprese è emerso che tali realtà produttive, particolarmente dinamiche e flessibili, rappresentano un importante laboratorio per la sperimentazione dei vari strumenti di politica economica, in quanto assai propense a recepire i contenuti innovativi della Legge 44.

Sono, infatti, riuscite a cogliere con immediatezza l'estrema importanza della pianificazione strategica del *business* sin dalla fase pre aziendale.

Importanti spunti di riflessione sono offerti dal lavoro "sul campo" svolto presso la Co-serplast.

Una crescente "voglia" di fare impresa si sta diffondendo anche nel sud Italia e, soprattutto, si possono constatare notevoli potenzialità nei giovani lucani che si cimentano nella difficile professione dell'imprenditore.

La IG Lucana S.p.A. ha condotto, nel corso dell'arco temporale di circa un anno e mezzo (01.02.98-31.05.99), un'interes-

sante indagine sulle nuove iniziative imprenditoriali avviate in Basilicata², allo scopo di verificare l'efficacia dell'attività di accompagnamento svolta nella realizzazione di una nuova realtà produttiva.

Il profilo dei proponenti lucani, intenzionati a creare impresa risulta decisamente interessante, come i dati riferiti alla provenienza dei progetti, alla divisione per sesso, età, situazione occupazionale e scolarizzazione, riportati nei grafici, evidenziano.

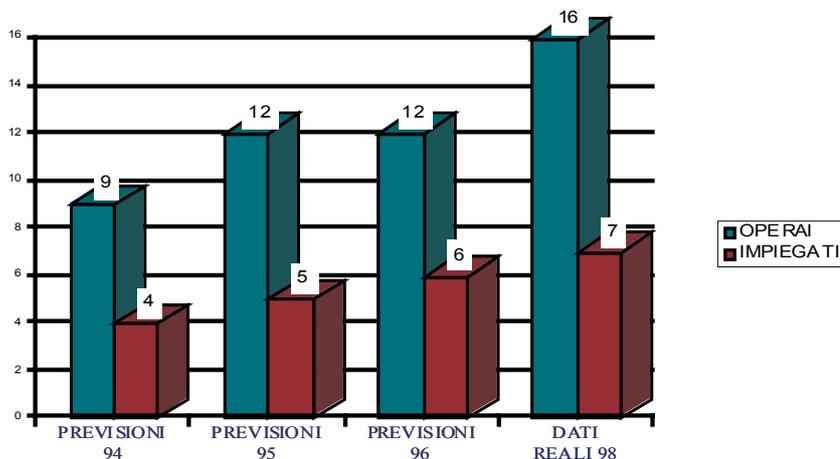
In effetti, anche se non esiste ancora, nel sud Italia, una tradizione imprenditoriale ben consolidata, la legge 44 ha rappresentato un prezioso strumento di crescita culturale incentivando e, soprattutto formando mediante i servizi reali di accompagnamento alla progettazione, i giovani intenzionati ad avviare "ex novo" un'impresa.

Purtroppo gli ostacoli da superare nel Mezzogiorno sono tanti: l'accesso al credito è molto più difficoltoso e, di conseguenza più oneroso rispetto ad altre zone d'Italia; le infrastrutture in alcune zone sono carenti.

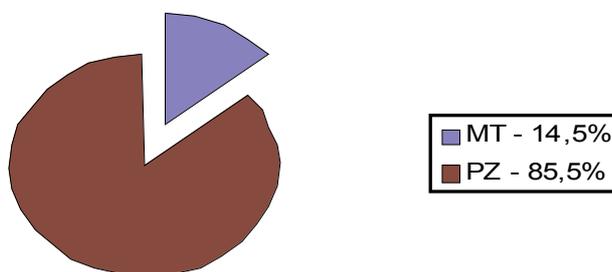
Tali condizioni sfavorevoli rendono, ovviamente, più difficile la gestione aziendale, aumentando la selettività del mercato, e la mortalità delle imprese.

Una risposta ad alcune di queste difficoltà può giungere anche dalla tipologia di impresa realizzata, come nel caso della Coserplast, costituita sotto forma di società cooperativa a responsabilità limitata.

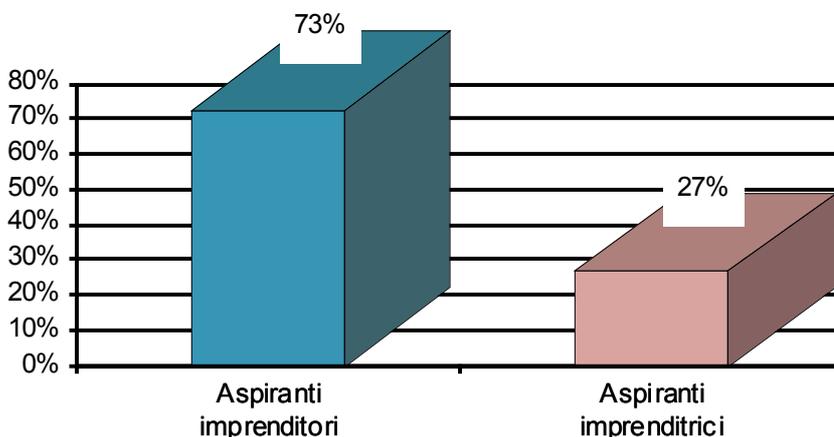
L'unione di forze personali e patrimoniali, dà vita ad uno strumento imprenditoriale in grado di salvaguardare i bisogni relativi ad un gruppo di soggetti che, a causa della loro situazione finanziaria, non sono in condizione di soddisfarli³. Il fenomeno coope-



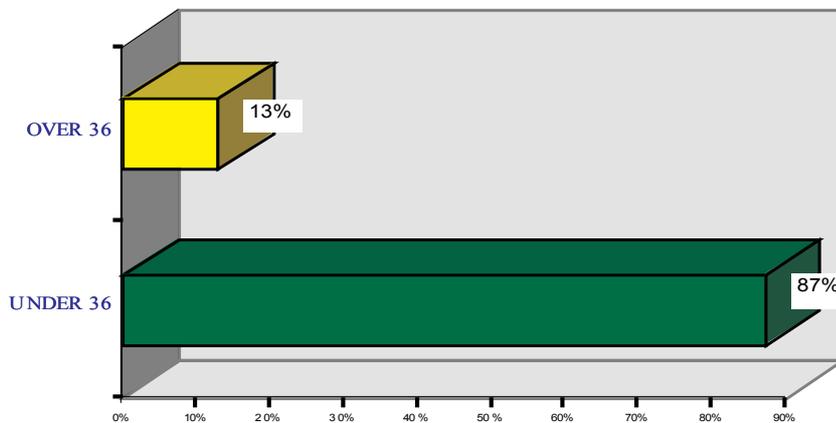
Il piano delle assunzioni



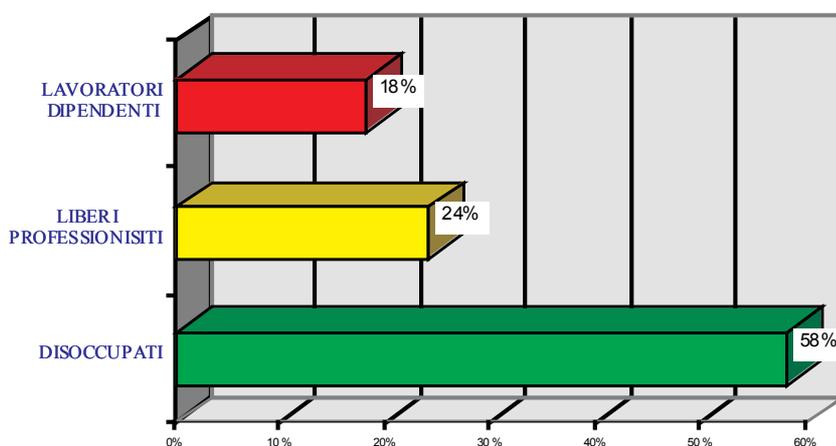
Provincia di provenienza dei progetti



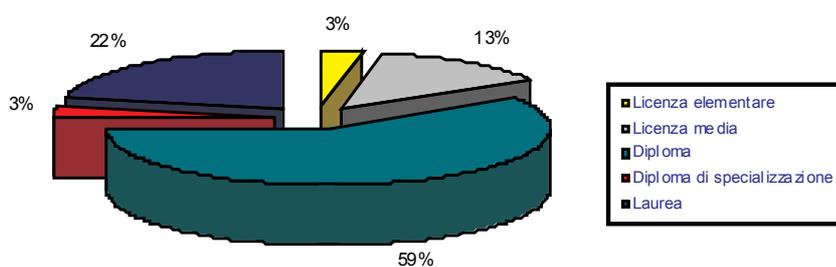
Divisione per sesso dei proponenti lucani



Divisione per età



Situazione occupazionale



Livello di scolarizzazione

rativo mira, in sostanza, a una gestione dell'azienda basata sul solidarismo.

Dal lavoro applicativo svolto, di fatto, è emersa l'immagine di una realtà produttiva in crescita, ben inserita sia nel contesto territoriale regionale che sullo scenario del mercato italiano.

Spesso, per queste iniziative imprenditoriali, i finanziamenti iniziali rappresentano solo l'*input* per far fronte alle carenze del sistema finanziario italiano. Gli ulteriori processi di sviluppi sono legati, nella maggior parte dei casi, alle capacità degli imprenditori di ideare validi progetti di investimento e di attuare la funzione amministrativa secondo criteri di economicità che consentano alle neo-imprese di andare ben oltre lo *start-up*.

L'azienda esaminata, nel complesso, evidenzia un *management* adeguatamente rispondente alle esigenze di crescita e di consolidamento sul mercato.

Possiamo, nel merito, ritenere che non sono soltanto i fattori esterni a determinare le condizioni di sviluppo dell'impresa, dal momento che la Basilicata è una delle regioni in cui le leggi di sostegno hanno maggiormente caratterizzato le politiche a favore dell'imprenditorialità giovanile e dello sviluppo. Di fatto, però, il riflesso degli aspetti qualitativi della gestione sulla *performance* aziendale rappresenta una leva di fondamentale importanza.

Note

¹ PODDIGHE F., *L'azienda nella fase istituzionale*, Pisa, Corsi

² LECCE M. G., *I numeri dell'imprenditorialità in Basilicata* in "Basilicata Regione Notizie", n. 94/2000, pag. 27-40.

³ MARI L. M., *Impresa cooperativa - mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli Editore, Perugia, 1994.