



Allegato n. 2 – Impresa in fase di sviluppo/consolidamento

INDICE

<u>1. La Storia dell'azienda.....</u>	<u>2</u>
<u>2. Analisi SWOT</u>	<u>2</u>
<u>3. Analisi quantitativa dei dati storici (trend storico di riferimento 2007 – 2009)</u>	<u>5</u>
<u>4. Analisi qualitativa dei dati storici (note alla riclassificazione S.P. e C.E. Trend 2007 - 2009)</u>	<u>18</u>
<u>5. Analisi previsionale su condizione attuale ed in caso di attuazione programma di sviluppo</u>	<u>19</u>
<u>6. Linee strategiche operative ed aspetti critici del programma di sviluppo 2010 – 2012</u>	<u>23</u>



1. La storia

La società oggetto di analisi è una piccola società di persone che svolge l'attività di lavorazione c/o terzi nel settore conciario. La società è attiva sul mercato di riferimento dai primi anni '80, occupandosi di tre particolari lavorazioni del pellame tra cui la "messa a vento" del pellame, la "pressatura" dello stesso ed il passaggio a "rullo caldo". Le lavorazioni in oggetto sono alcune delle varie lavorazioni che vengono poste in essere, ed appaltate a terzi, nella fase di creazione del valore del prodotto conciario.

Come risulta evidente le lavorazioni in oggetto, sia per la natura della prestazione, che per la tipologia di lavoro, risultano prive di un vero e proprio valore aggiunto in grado di creare quel "quid pluris" tale da differenziare fortemente il lavoro svolto dalla società target dal resto della concorrenza; tuttavia tali lavorazioni risultano indispensabili nell'economia dell'attività conciaria, in quanto permettono alle stesse attività "commitenti" di concentrare il proprio lavoro sullo sviluppo di nuovi prodotti, sulla commercializzazione degli stessi e sugli approvvigionamenti di materie prime, rendendo il lavoro svolto dall'indotto dell'industria conciaria un business, seppur a scarso valore aggiunto, ancora prettamente vivo e ricco di soggetti attivi.

L'impresa ad oggi si trova in una fase di stabilità, dove l'equilibrio finanziario, derivante sia dalla ripresa delle lavorazioni, che dal prossimo completamento del piano di riscatto del capannone industriale, consente di programmare non solo l'attività lavorativa, ma anche possibili investimenti produttivi derivanti dall'esistenza di una domanda latente e da una clientela che mostra formali probabilità di crescita.

2. Analisi SWOT

Volendo procedere a quella che in termini tecnici si definisce analisi SWOT, bisogna in prima istanza far rilevare come in aziende di questa tipologia tale tipo di analisi possa sembrare difficilmente realizzabile o perfino di scarso interesse, tuttavia un'analisi del genere non è affatto priva di utilità, infatti, la capacità di evidenziare elementi di forza e debolezza dell'azienda permette all'imprenditore di analizzare in modo critico e non superficiale tematiche che spesso si tendono a sottovalutare, consentendogli di programmare con maggiore razionalità l'attività aziendale.



Da un'analisi empirica del caso è possibile rilevare i punti di forza dell'azienda, tra i quali è opportuno annoverare in prima istanza l'alto grado di esperienza e competenza nell'esecuzione delle lavorazioni detenuto dai titolari. Questi, infatti, sono imprenditori del settore ormai da anni ed hanno acquisito nel tempo competenze difficilmente replicabili da concorrenti di nuova generazione, anche nel caso questi ultimi siano dotati di strumenti tecnologicamente più avanzati.

Tale caratteristica ha permesso all'azienda di divenire una piccola realtà conosciuta ed apprezzata nel comprensorio del cuoio per la qualità del lavoro svolto, venendo riconosciuta come interlocutore non solo affidabile, ma in grado di garantire alle aziende clienti sia determinati standard qualitativi, che una assoluta puntualità per quanto riguarda le consegne (aspetto questo estremamente determinante nel settore in cui opera l'azienda esaminata). Tali caratteristiche, infatti, sono le sole, di fatto, in grado di differenziare fattivamente un terzista dagli altri concorrenti e consentono all'azienda di godere di una clientela stabile e fidelizzata.

In secondo luogo, un altro indiscusso elemento di forza dell'azienda consiste nella sua assoluta flessibilità per quanto concerne il livelli di produzione. Il mercato infatti in cui opera l'impresa è caratterizzato da ordinativi che spesso si presentano come irregolari e frammentati, tale da rendere la produzione difficilmente programmabile costringendo gli operatori del mercato a realizzare grandi volumi in brevissimo tempo oppure a veri e propri periodi di stasi produttiva. Tutto ciò ha inciso ed incide pesantemente sulla capacità produttiva e sull'organizzazione dell'impresa stessa, in quanto solo la flessibilità alle esigenze del mercato ed alle sue mutevoli condizioni ha permesso all'azienda di presentarsi ai propri clienti in quella veste dinamica e flessibile che ha reso possibile consegne ed evasioni delle lavorazioni puntuali, oltre al mantenimento di un sistema di prezzi molto competitivi. Detta capacità di adattamento si è rivelata indispensabile nel biennio 2008-2009, periodo in cui l'azienda ha vissuto un momento difficile, essendo stata costretta a ridimensionare la propria attività, a licenziare il personale in forza presso la stessa azienda ed ad adattarsi all'andamento del settore, che aveva subito un drastico taglio agli ordinativi oltre ad aver determinato evidenti difficoltà finanziarie nella riscossione dei crediti anche da parte di clienti storici.

In ragione di tutto ciò, lo sforzo fatto dai titolari dell'azienda è stato quello di vedere la società non come una proprietà, ma come un veicolo societario per la realizzazione di una attività lavorativa; a tal fine è stato deciso di integrare nel capitale sociale della società alcuni vecchi dipendenti, i quali, oltre ad essere determinanti per le loro competenze e per la loro esperienza, hanno per primi voluto credere ancora nell'azienda e nella bontà del lavoro svolto, determinando a fine 2009 una inversione di tendenza, facendo conseguire alla società un utile seppur minimo.

Passando adesso ad analizzare i punti di debolezza dell'azienda, questi si possono riscontrare sia in variabili di natura esogena che di natura endogena. Dal punto di vista micro-strutturale le problematiche più importanti dell'azienda si ricollegano alla natura stessa dell'attività svolta, in quanto l'attività di lavorazione c/o terzi è fortemente legata oltre che alla capacità produttiva e al rispetto dei tempi di consegna, anche e soprattutto, alla variabile prezzo. Tale variabile oggettivamente porta gli stessi conto terzisti a realizzare guerre "fratricide" nell'ordine del



centesimo di euro per riuscire ad ottenere un nuovo cliente o una nuova commessa, facendo scivolare i margini operativi veramente all'osso e svalutando di fatto il ruolo stesso delle lavorazioni. In queste condizioni è molto difficile riuscire a realizzare delle strategie di leadership di costo in quanto abbassare ulteriormente margini così ridotti può comportare che l'azienda non riesca a coprire tutti i costi con i ricavi generati dall'attività.

Dal punto di vista esogeno, l'altro punto di debolezza risiede nella natura stessa dell'attività, in quanto il settore economico di riferimento è un settore oramai maturo e di scarsa attrattiva per le nuove generazioni, inoltre il contesto economico, sia globale che di comparto, risulta segnato da una crisi strutturale che ancora oggi segna l'andamento dei mercati presentando per gli operatori del settore incertezze collegate sia ad aspetti concorrenziali che all'approvvigionamento delle materie prime.

Un ulteriore punto di debolezza dell'azienda risiede nell'età anagrafica dell'attuale proprietà dell'azienda, che è oramai prossima più o meno al pensionamento (con una prospettiva di attività lavorativa nell'ordine dei 10 anni), e che, al momento, non ha ancora individuato nuove leve interessate a proseguire l'attività.

Un aspetto interessante, che può costituire sia un punto di forza che uno di debolezza è che la società opera essenzialmente con tre grandi operatori del settore, che da anni affidano all'azienda le loro lavorazioni, che costituiscono così la quasi totalità delle commesse lavorate dall'azienda. L'azienda pertanto ora beneficia ora risente di questa situazione a seconda che le commesse delle aziende clienti aumentino o diminuiscano. Tale situazione comporta, infatti, un certo grado di dipendenza della società dall'andamento dei tre clienti principali in quanto, nel caso questi entrino in una fase recessiva (come è accaduto nel biennio 2008-2009) ridurranno le commesse, esponendo l'azienda al rischio di non avere un volume di ricavi sufficiente per poter coprire i costi aziendali, sia ad evidenti rischi finanziari dovuti al mancato incasso delle lavorazioni effettuate. Nel caso in cui l'attività delle concerie clienti sia in ripresa o in crescita (come è stato negli anni precedenti e come inizia ad essere di nuovo nel 2010) queste affideranno all'impresa commesse importanti, alcune tali da non poter essere evase in quanto superano la capacità produttiva aziendale che, proprio per la peculiarità del settore di attività, richiedono di essere lavorate in tempi brevissimi, costringendo quindi l'azienda a rinunciare a tutta o parte della commessa in favore di altri concorrenti.

Per quanto concerne invece le minacce relative a tale attività, esse risiedono principalmente nella spietata guerra fra concorrenti rimasti sul mercato dopo la crisi 2008-2009, i quali concorrono fra loro per la determinazione di prezzi sempre più bassi a fronte di lavorazioni che, ciò nonostante, rimangono sempre a basso valore aggiunto. Ulteriori minacce per l'azienda si possono rinvenire nell'instabilità di un settore, quello del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, oramai maturo e in fase di assestamento dopo l'ultima crisi economica. Negli ultimi anni infatti, la concorrenza nel settore conciario è diventata sempre più agguerrita, in particolare i concorrenti esteri (soprattutto di natura asiatica) hanno aggredito il mercato mettendo in crisi le aziende del comparto; la maggiore concorrenza, connessa all'aumento del costo delle materie prime e soprattutto al ridottissimo costo delle lavorazioni svolto dagli operatori asiatici, ha determinato una contrazione dei margini di settore a monte,



implicando a catena una riduzione dei prezzi anche a valle, ed una conseguente selezione di tutti gli operatori dell'indotto, selezionando anche fra i lavoratori c/o terzi.

Tuttavia, nonostante il contesto economico locale non favorevole, si sono riscontrate opportunità per nuovi sbocchi di mercato, nuovi clienti, infatti, hanno effettuato sondaggi sulla possibilità di affidare alla società in oggetto parte delle lavorazioni, essendo disposti a garantire dei minimi annuali in termini di lavorazioni. Questa domanda potenziale è connessa in primo luogo all'assottigliarsi del numero di concorrenti nel settore a causa della crisi e della conseguente ricerca, da parte dei clienti, di interlocutori affidabili e capaci, sempre più rari nel comparto. Tali opportunità, tuttavia, al momento non possono essere sfruttate dall'azienda in quanto questa deve poter garantire ai tre clienti principali una rapida evasione degli ordini, che spesso impegnano l'intera capacità produttiva aziendale. La possibilità di incrementare i volumi di vendita, sia evadendo quegli ordinativi dei clienti storici che l'azienda adesso non riesce a soddisfare, sia guadagnando una ulteriore quota di mercato in relazione ai citati nuovi interlocutori, deve far riflettere in quanto ad un adeguamento in termini di macchinari e di sviluppo tecnologico da parte della società seguirebbe un incremento anche notevole del volume d'affari. Su queste basi, infatti, la proprietà ha ritenuto che un investimento in nuovi macchinari, tecnologicamente più avanzati, consentirebbe di aumentare la produzione permettendo di soddisfare una domanda latente che l'azienda al momento non riesce ad evadere. Un investimento del genere, inoltre, non avrebbe un impatto determinante sui costi fissi aziendali, in quanto non determinerebbe la necessaria assunzione di nuovo personale dipendente, ma al massimo richiederebbe il saltuario l'ausilio di manodopera di natura interinale (il quale costituirebbe quindi un mero costo variabile legato a fasi di forte richiesta produttiva). Per di più il fatto che l'attività abbia quasi completato il riscatto del leasing immobiliare precedentemente sottoscritto comporta che la componente legata ai costi fissi nell'immediato futuro è destinata a diminuire.

Al fine di valutare attentamente l'investimento sopra ipotizzato è necessario vagliare le possibilità di accesso a forme di finanziamento in grado di supportare lo sviluppo aziendale che, inevitabilmente, non possono che passare dall'adeguamento tecnologico e produttivo. Tuttavia, il fatto che la società nel tempo sia riuscita a ripagare interamente l'investimento immobiliare realizzato nel capannone in cui attualmente si svolgono le lavorazioni (e che a termine del 2010 sarà completamente riscattato), e che la stessa non ha necessità di utilizzare strumenti come l'anticipo del sbf o lo scoperto di conto, sono senz'altro indici che la stessa ha raggiunto uno stabile equilibrio economico-finanziario ed è capace, pertanto, di sostenere l'investimento prospettato.

3. Analisi Quantitativa

Al fine di dare una visione di quella che è la storia dell'azienda anche da un punto di vista numerico si fornisce nella parte sottostante un prospetto che riassume le ultime tre situazioni contabili, opportunamente riclassificate, sia a livello patrimoniale, che economico. Tale prospetto



consente di avere una visione del trend evolutivo dell'azienda a livello storico che consente di meglio comprendere anche la visione previsionale e prospettica dell'andamento societario nel breve periodo, in ragione dei possibili sviluppi futuri legati agli investimenti finanziari necessari che si è cercato di fornire attraverso il business plan.

A) Riclassificazione STATO PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE EX ART. 2424		Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009
A	ATTIVA'			
A	Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
B	Immobilizzazioni	30.000	27.000	10.000
I	Immobilizzazioni immateriali	0	0	0
1	Costi di impianto e ampliamento	0		
2	Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità	0		
3	Diritti di brevetto e di utilizzazione delle opere d'ingegno	0		
4	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			
5	Avviamento			
6	Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti			
7	Altre			
II	Immobilizzazioni materiali	30.000	27.000	10.000
1	Terreni e Fabbricati			
2	Impianti e macchinari	30.000	27.000	10.000
3	Attrezzature industriali e commerciali			
4	altri beni			
5	Immobilizzazioni materiali in corso e acconti			
III	Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0



1	Partecipazioni in:	0	0	0
a	imprese controllate			
b	imprese collegate			
c	imprese controllanti			
d	altre imprese			
2	Crediti	0	0	0
a	verso imprese controllate			
b	verso imprese collegate			
c	verso imprese controllanti			
d	verso altri			
3	altri titoli			
4	azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo			
C	Attivo circolante	60.261	56.649	90.251
I	Rimanenze	0	0	0
1	Materie prime, sussidiarie e di consumo	0		
2	Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati			
3	Lavori in corso su ordinazione			
4	Prodotti finiti e merci			
5	Acconti a fornitori			
II	Crediti	58.929	39.780	89.754
1	Crediti verso Clienti a breve termine	31.009	18.684	15.728
	Crediti verso Clienti a lungo termine	24.508	15.737	21.120
2	Crediti verso imprese controllate breve termine			
	Crediti verso imprese controllate lungo termine			
3	Crediti verso imprese collegate a breve termine			



	Crediti verso imprese collegate a lungo termine			
4	Crediti verso controllanti a breve termine			
	Crediti verso controllanti a lungo termine			
4 bis	Crediti tributari a breve termine	3.273	5.259	2.402
	Crediti tributari a lungo termine	100	100	100
4 ter	Imposte anticipate			
5	Crediti verso altri a breve termine	40		804
	Crediti verso altri a lungo termine			49.600
III	Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
1	Partecipazioni in imprese controllate			
2	Partecipazioni in imprese collegate			
3	Partecipazioni in imprese controllanti			
4	altre partecipazioni			
5	azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo			
6	altri titoli			
IV	Disponibilità liquide	1.332	16.869	497
1	Depositi bancari e postali	419	15.781	
2	Assegni			
3	Denaro e valori in cassa	913	1.088	497
D	Ratei e risconti	0	0	1.146
1	Ratei attivi			1.146
2	Risconti attivi			
3	Risconti pluriannali attivi			
	TOTALE ATTIVO	90.261	83.649	101.396



B	PASSIVO			
A	Patrimonio netto	29.562	9.663	55.409
I	Capitale	2.100	2.100	2.100
II	Riserva da soprapprezzo delle azioni			
III	Riserva di rivalutazione			
IV	Riserva legale	13.640	5.703	1.303
V	Riserve statutarie			
VI	Riserve per azioni proprie in portafoglio			
	Altre riserve distintamente indicate			-130
VII	Utili (perdite) portati a nuovo			
VIII	Utili (perdite) dell'esercizio	13.822	1.861	52.135
B	Fondi per rischi ed oneri	0	0	0
1	per trattamento di quiescenza e obblighi simili			
2	per imposte anche differite			
3	altri			
C	Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	37.615	45.045	0
1	Tfr	37.615	45.045	
D	Debiti	16.848	12.550	44.551
1	obbligazioni			
2	obbligazioni convertibili			
3	debiti verso soci per finanziamenti			
4	debiti verso banche a breve termine	7.006		1.441
	debiti verso banche a lungo termine, mutui			
5	debiti verso altri finanziatori a breve termine			



	debiti verso altri finanziatori a lungo termine			
6	acconti			
7	debiti verso fornitori	7.090	11.175	9.022
8	debiti rappresentati da titoli di credito			
9	debiti verso imprese controllate a breve termine			
	debiti verso imprese controllate a lungo termine			
10	debiti verso imprese collegate a breve termine			
	debiti verso imprese collegate a lungo termine			
11	debiti verso controllanti a breve termine			
	debiti verso controllanti a lungo termine			
12	debiti tributari	2.752	1.375	1.364
13	debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale			4.192
14	altri debiti a breve termine			28.533
	altri debiti a lungo termine			
E	Ratei e risconti passivi	6.236	16.390	1.437
1	Ratei passivi	6.236	16.390	1.437
2	Risconti passivi			
	TOTALE PASSIVO	90.261	83.649	101.396

B) RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO



CONTO ECONOMICO A RICAVI E COSTO VARIABILE DEL VENDUTO			
	2007	2008	2009
RICAVI NETTI			
Ricavi dalle vendite e delle prestazioni	285.257	258.312	143.991
variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0		
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0		
altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	8	99	0
TOTALI RICAVI NETTI DI VENDITA	285.265	258.411	143.991
CONSUMO DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI			
per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	93	0	0
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
TOTALE CONSUMO	93	0	0
Altri COSTI OPERATIVI PER LA PARTE VARIABILE			
per servizi SOLO LA PARTE VARIABILE	33.848	46.204	29.273
per godimento di beni di terzi SOLO LA PARTE VARIABILE	0	0	0
accantonamento per rischi			
altri accantonamenti			
oneri diversi di gestione	1.387	2.245	8
COSTO VARIABILE DEL VENDUTO	35.328	48.449	29.281
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	249.844	209.962	114.710
per il personale	186.176	155.331	12.911
ammortamenti e svalutazioni	0	3.000	7.000
accantonamento per rischi	0	0	0
Altri COSTI OPERATIVI PER LA PARTE FISSA			
per servizi SOLO LA PARTE FISSA	16.517	16.512	9.921
per godimento di beni di terzi SOLO LA PARTE FISSA	33.215	33.213	33.215



altri accantonamenti SOLO LA PARTE FISSA GEST. CARATT.			
oneri diversi di gestione SOLO LA PARTE FISSA GEST. CARATT.			
variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti SOLO LA PARTE FISSA			
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni SOLO LA PARTE FISSA			
altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio SOLO LA PARTE FISSA GEST. CARATT.			
TOTALE COSTI FISSI DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	235.908	208.056	63.046
COSTO OPERATIVO DEL VENDUTO	271.237	256.505	92.328
RISULTATO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	14.029	1.906	51.663
altri ricavi e proventi SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE	0	0	0
Proventi da partecipazioni			
Altri proventi finanziari	248	352	8
Oneri diversi di gestione SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE	0	0	0
rivalutazioni di attività finanziarie			
svalutazioni di attività finanziarie			
ammortamenti e svalutazioni SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
accantonamento per rischi SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
Altri accantonamenti SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
PROVENTI DALLA GESTIONE PATRIMONIALE	248	352	8
RISULTATO OPERATIVO AZIENDALE	14.276	2.258	51.671
Interessi e altri oneri finanziari	454	397	360
Oneri finanziari	454	397	360
RISULTATO LORO DI COMPETENZA	13.822	1.860	51.310
Proventi straordinari	0	0	825
oneri straordinari			
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	0	0	825
REDDITO PRIMA DELLA IMPOSTE	13.822	1.860	52.135
22 IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	0	0	0
26 Utile (perdita) d'esercizio	13.822	1.860	52.135



	2007	2008	2009
Ricavi dalle vendite e delle prestazioni	285.257	258.312	143.991
variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0	0
variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
altri ricavi e proventi, SE RELATIVI ALLA GESTIONE CARATTERISTICA	8	99	
Valore della produzione	285.265	258.411	143.991
per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	93	0	0
per servizi	50.366	62.716	39.194
per godimento di beni di terzi	33.215	33.213	33.215
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
oneri diversi di gestione, SE RELATIVI ALLA GESTIONE CARATTERISTICA	1.387	2.245	8
Costi della produzione (esterni)	85.061	98.174	72.417
Valore aggiunto	200.205	160.237	71.574
per il personale	186.176	155.331	12.911
Margine operativo lordo	14.029	4.906	58.663
ammortamenti e svalutazioni		3.000	7.000
accantonamento per rischi			
altri accantonamenti			
Ammortamenti e accantonamenti della gestione caratteristica	0	3.000	7.000
Reddito operativo della gestione caratteristica	14.029	1.906	51.663
altri ricavi e proventi, SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	0	0	0
altri proventi finanziari	248	352	8

RICLASSIFICAZIONE C.E. SECONDO CRITERIO VALORE AGGIUNTO



oneri diversi di gestione, SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
rivalutazioni	0	0	0
svalutazioni	0	0	0
ammortamenti e svalutazioni, SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
accantonamento per rischi, SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
altri accantonamenti, SE RELATIVI ALLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE			
Proventi netti della gestione Patrimoniale	248	352	8
Reddito operativo della gestione ordinaria (AZIENDALE)	14.276	2.258	51.671
interessi ed altri oneri finanziari	454	397	360
Oneri finanziari	454	397	360
Risultato lordo di competenza	13.822	1.860	51.310
proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n° 5	0	0	825
oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n° 14, e delle imposte relative a esercizi precedenti	0	0	0
Risultato della Gestione Straordinaria	0	0	825
Risultato economico al lordo delle imposte	13.822	1.860	52.135
Imposte sul reddito dell'esercizio			0
Imposte sul reddito dell'esercizio	0	0	0
Utile (perdita) d'esercizio	13.822	1.860	52.135



Indicatori di redditività

Indici di redditività

ROE (Return on Equity)	RN/PN	47%	19%	94%
ROI (Return on Investment)	RO/CIN	40%	-26%	92%
ROA (Return On Assets)	RO/AN	16%	2%	51%
ROS (Return on Sales)	RO/Rv	5%	1%	36%
ROT (Rotazione del capitale investito)	Rv/CIN	810%	-3585%	256%

4. Analisi Qualitativa a livello patrimoniale ed economico

La riclassificazione dello stato patrimoniale ci ha permesso di passare da una situazione a sezioni contrapposte tra attività e passività ad un prospetto nel quale si contrappongono gli IMPIEGHI alle FONTI di finanziamento seguendo un criterio di liquidità crescente per gli impieghi, ed un criterio di esigibilità crescente per le fonti di finanziamento. In questo modo si suddividono gli impieghi in: IMMOBILIZZAZIONI che possono essere immateriali, materiali e finanziarie ed ATTIVO CIRCOLANTE, a sua volta suddiviso in crediti e liquidità; al contrario le fonti si suddividono in: CAPITALE PROPRIO e CAPITALE DI TERZI, quest'ultimo a sua volta scindibile in PASSIVITA' CONSOLIDATE e PASSIVITA' CORRENTI.



La riclassificazione, nella quale i singoli elementi degli impieghi e delle fonti sono osservati per un periodo di tre esercizi (dal 2007 al 2009), ci ha permesso di poter analizzare l'andamento patrimoniale e la correlazione tra fonti e impieghi nel periodo di riferimento.

Da una prima analisi dal lato degli Impieghi si nota una progressiva riduzione delle immobilizzazioni materiali, il che è da imputarsi ad un duplice ordine di fattori, in primo luogo l'alienazione di un muletto, che non risultava più necessario, ed in secondo luogo tale riduzione è da attribuire al fatto che l'azienda opera in un settore maturo e gli impianti acquistati alcuni anni fa stanno giungendo al termine del loro periodo di ammortamento pertanto, nonostante non siano state effettuate dismissioni negli ultimi esercizi è evidente come il valore delle immobilizzazioni materiali, che risulta iscritto in bilancio al netto del relativo fondo ammortamento, sia così ridotto.

Passando ad esaminare l'Attivo Circolante si nota come questo abbia assunto, nel periodo considerato, un andamento altalenante con una diminuzione di € 3.612 dal 2007 al 2008, ed un incremento nel 2009 di quasi € 33.602 rispetto al 2008, tuttavia tale sbalzo è dovuto in via principale e quasi esclusiva alla riclassificazione nell'attivo circolante dei crediti verso soci per prelevamenti utili.

Analizzando le singole componenti (Crediti e Liquidità) si nota come i crediti abbiano avuto un andamento altalenante (calano di € 19.149 nel periodo 2007-2008, mentre aumentano di € 1.519 nel periodo 2008-2009); scendendo maggiormente nel dettaglio si nota che, mentre il decremento dell'anno 2008 è compensato da un sensibile aumento delle disponibilità liquide (+15.537), a testimonianza dell'avvenuto incasso di alcuni crediti, la situazione del 2009 mostra una riduzione di liquidità immediata assai più sensibile rispetto all'esiguo aumento dei crediti. Tuttavia, ciò deve ricondursi ai necessari prelevamenti soci che si sono dovuti eseguire nell'esercizio a seguito dell'inserimento di tre ex-dipendenti nella compagine sociale, pertanto il dato numerico non deve trarre in inganno.

Dal lato delle fonti di finanziamento, si può osservare come il capitale proprio sia diminuito nel periodo 2007-2008 (-19.899) e successivamente nel periodo 2008-2009, sia notevolmente incrementato (+45.746); ciò è dovuto alla politica di autofinanziamento adottata dall'azienda, ovvero attraverso la destinazione degli utili generati dalla gestione a fondo di riserva in un'ottica prettamente prudentiale.

E' opportuno evidenziare come questo dato numerico sia ben al di sopra del valore contabile delle immobilizzazioni a testimonianza di una solida struttura patrimoniale, come dimostrano i margini e i quozienti di struttura primari.

Il grado di Autonomia Finanziaria espresso dall'indice PN/FONTI è rilevante in quanto verrà preso sempre più in considerazione anche nell'ottica dei mutati rapporti che si stanno instaurando tra le imprese ed il sistema bancario il quale, a seguito dell'introduzione dell'accordo di Basilea 2, dovrà valutare la capacità di credito dei diversi operatori economici utilizzando criteri più rigidi e selettivi rispetto a quelli adottati in



precedenza. Ecco quindi che il rafforzamento dell'impresa attraverso il miglioramento dell'indice di autonomia finanziaria porterà l'azienda stessa ad instaurare migliori e più profittevoli rapporti e con il sistema bancario.

Il valore delle passività a medio e lungo termine era rappresentato esclusivamente dai debiti per il trattamento di fine rapporto che l'azienda aveva nei confronti dei propri dipendenti e che per effetto del licenziamento degli stessi e della loro conseguente liquidazione si è totalmente azzerato nel 2009. Per quanto riguarda le altre voci di debito è opportuno evidenziare come la società non abbia mai contratto debiti nei confronti del sistema bancario, salvo l'utilizzo di piccoli affidamenti a breve termine. Dall'esame della situazione contabile relativa al 2009 emergono debiti verso terzi per oltre € 28.000,00; tale voce, tuttavia, è totalmente alimentata dal TFR non ancora corrisposto ai dipendenti che hanno deciso di diventare soci ed a cui visto il problema finanziario del 2008 non è stato integralmente liquidato il TFR, per tale ragione è stata creata apposita voce di bilancio in cui andare a valorizzare tali importi dovendosi riconfigurare come un debito a medio lungo termine.

Il dato ci deve far riflettere soprattutto in considerazione del fatto che l'azienda, qualificata come impresa industriale che opera in un settore maturo, sembra che stia andando contro corrente rispetto ad altre imprese rivali, che fanno delle passività a medio termine il mezzo principale di finanziamento degli impieghi.

Sono invece i Debiti a Breve Termine che rappresentano lo strumento principale con cui vengono finanziati gli impieghi, il loro valore è incrementato nell'arco del triennio di € 22.904, dovuto principalmente dalla rilevazione dei debiti verso i dipendenti per la liquidazione del TFR.

In conclusione della nostra analisi possiamo affermare che l'azienda, da un punto di vista di equilibrio tra fonti e impieghi, sia in termini assoluti (margini), sia in termini relativi (quozienti), abbia una buona solidità patrimoniale rispetto ai dati medi del settore in cui opera, caratterizzato spesso da aziende con forti indebitamenti e sotto capitalizzate. Tale considerazione però non deve indurre il management a rimanere passivo verso le crescenti richieste di tecnologie ed innovazione che si stanno riscontrando nel settore della pelle; infatti, sempre più spesso le concerie presentano alle aziende che operano per conto terzi commesse sempre più volatili (talvolta anche di quantitativi ingenti) e pertanto un'impresa che voglia mantenere, se non aumentare, la propria quota di mercato, non può ignorare questo genere di richieste e non adeguare di conseguenza il proprio impianto produttivo.

Gli elementi chiave, desunti dall'analisi critica effettuata sui dati derivanti dalla riclassificazione del conto economico, portano ad alcune considerazioni di immediata lettura ed al contempo di sicuro interesse operativo e strategico per il futuro dell'impresa. Infatti, dall'analisi del C.E. riclassificato secondo il criterio del costo del venduto è evidente come, nel triennio, si sia avuta una riduzione del margine di contribuzione, tuttavia a fronte di tale diminuzione si ha una altrettanto drastica riduzione dei costi fissi della gestione caratteristica; inoltre, nell'ultimo anno d'analisi, si è avuta anche una riduzione dei costi per servizi di natura variabile. In ragione di tutto ciò l'azienda è riuscita, nel 2009, a



riassestare la propria condizione, generando un risultato operativo della gestione caratteristica 3 volte superiore a quello realizzato nel 2007 e 25 volte superiore a quello del 2008.

Andando ad analizzare la riclassificazione del C.E. secondo il criterio del valore aggiunto bisogna evidenziare come tale indicatore possa essere osservato da un duplice punto di vista: quale valore creato dall'esterno, mediante operazioni di scambio con soggetti esterni all'impresa, oppure sulla base del valore creato dalle forze interne all'azienda, cioè non derivanti da operazioni di scambio con l'esterno. Tale duplice valutazione fornisce quindi una visione a due facce del dato in oggetto, in quanto, la riduzione che negli anni di analisi si è verificata, è da ricondursi sia ad una contrazione dell'interscambio con l'esterno, che ad un maggior utilizzo delle forze interne all'azienda.

L'espressione numerica di tali considerazioni si rinviene nel M.O.L., il quale mette in risalto come, dopo la pesante riduzione del 2008, la società sia stata in grado di correggere il tiro e riassetarsi nel 2009, andando a creare le basi per rafforzare il core business aziendale e riuscendo ad ottenere una remuneratività, seppur minima. I dati presentati dal M.O.L. sono pressoché coincidenti con i risultati del R.O. della gestione caratteristica, dove tuttavia vengono riclassificati anche i costi non monetari derivanti dall'ammortamento delle immobilizzazioni materiali, che l'azienda comunque sopporta nel tempo.

Quanto sopra esposto diventa ancora più chiaro dall'analisi degli indici di redditività che esprimono in maniera chiara il netto miglioramento dell'anno 2009 rispetto agli esercizi precedenti, infatti, sia in termini di ritorno del capitale investito (ROI), che in termini di ritorno sul patrimonio netto (ROE), l'azienda, dopo gli interventi di assestamento intrapresi nel 2009, presenta incrementi nell'ordine di 70%, questo a chiara testimonianza che la strada intrapresa sia l'unica strada percorribile per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

In considerazione dei dati numerici in termini di ritorno sul capitale e sugli investimenti e dell'ottimo miglioramento del M.O.L., rispetto sia al 2008 ("annus horribilis" caratterizzato dalla crisi mondiale che ha determinato la forte contrazione delle commesse inoltrate dai clienti storici), ma anche al 2007, la paventata idea di nuovi investimenti sul settore tecnologico e su nuovi macchinari deve essere visto solo come una opportunità di crescita e sviluppo.

5. Analisi del CE previsionale

Ricavi



Previsione per il 2010: dai dati attualmente in possesso i primi nove mesi dell'anno 2010 hanno determinato un costante incremento del fatturato che ha quasi raggiunto il livello dell'intero esercizio precedente, e che quindi, a livello previsionale in ottica della chiusura del bilancio al 31/12/2010, si prospetta ancora migliore visti gli ordinativi in corso di lavorazione e quelli in fase di discussione con i tre clienti principali, tra le concerie più importanti del comprensorio. Tale indicazione di crescita, se adeguatamente accompagnata da un rafforzamento della struttura produttiva che consenta di incrementare i quantitativi lavorati, permette di ipotizzare concretamente un incremento medio dei ricavi dell'ordine dei 60.000,00/70.000,00 Euro annui, con un incremento percentuale che si attende, per il primo anno e per gli anni a venire, intorno al 30%. Ciò anche in considerazione della concreta possibilità di contratti di fornitura in esclusiva con due delle più importanti concerie del distretto, le quali, nel caso l'impresa potesse garantire determinati livelli di produzione, assicurerebbero, alla società oggetto di analisi, l'affidamento delle lavorazioni del proprio pellame, individuando la stessa come fornitore di riferimento per le lavorazioni in esame. Tuttavia, in ragione della volatilità del mercato e delle incertezze che possono insorgere in questo tipo di realtà, è necessario che, per i primi anni, la struttura dell'azienda rimanga fortemente flessibile ed in grado di adeguarsi anche a possibili e repentine contrazioni del mercato stesso, in modo da poter agevolmente variare la propria capacità produttiva senza che l'azienda subisca le problematiche connesse a strutture rigide, minacciate dall'alto livello di costi fissi. In tale ottica, l'investimento prospettato, come già affermato, consentirebbe di aumentare la capacità produttiva aziendale senza far gravare sull'impresa costi fissi aggiuntivi tali da poter minacciare la redditività in caso di riduzione degli ordinativi, questo perché i costi fissi attuali sono stati completamente azzerati con il riscatto del bene immobile conclusosi nel 2010, per cui la società risulterebbe in grado di sopportare a fronte di maggiori ricavi anche costi fissi che si attestano sulla soglia degli anni precedenti l'acquisto dei nuovi beni.

Analitica suddivisione del Valore della Produzione in via prospettica

Descrizione	2010	2011	2012
Ricavi – Prestazioni effettuate	200.000,00	260.000,00	340.000,00

Costi

L'analisi che dei costi che l'attività dovrà sostenere è quella tipicamente connessa alla natura dell'attività, le voci che potrebbero determinare un incremento saranno collegate essenzialmente a costi di natura variabile, relativi a consumi energetici per l'utilizzo dei macchinari, costi di depurazione acque e costi relativi al lavoro interinale, che potrebbero rendersi necessari vista la difficoltà di programmazione nelle lavorazioni



per gruppi conciarci anche di grandi dimensioni. E' quindi plausibile che i costi in esame aumenteranno, proporzionalmente all'aumento dei ricavi, soprattutto durante i picchi di massima produzione, il che dovrebbe comportare un incremento dei costi operativi stimato nell'ordine del 20-25%.

Sul fronte dei costi fissi, come evidenziato, si prevede una drastica riduzione vista l'estinzione, a termine 2010, del contratto di leasing immobiliare sottoscritto per l'acquisto del capannone in cui viene svolta l'attività della società, ciò consentirebbe di avere disponibili somme per circa € 30.000,00 l'anno che potrebbero tranquillamente sopperire ai canoni di leasing/mutuo per l'acquisto dei nuovi macchinari necessari allo sviluppo produttivo. In aggiunta ai costi fissi in esame rimarrebbero quindi soltanto i costi generici (essenzialmente non monetari), quali gli ammortamenti o le svalutazioni, nonché ai classici costi di gestione, quali le consulenze commerciali e legali, le spese di manutenzione e riparazione, le spese per carburanti ed i costi di pubblicità, nonché i costi derivanti dall'incidenza della variabile fiscale.

In tale prospettiva, in considerazione anche della ripresa con cui si trova ad operare l'impresa, è comprensibile la scelta di effettuare in questo momento nuovi investimenti sull'azienda, in modo da consolidare l'affermazione della società sul mercato di riferimento e creare nuove forme di vantaggio competitivo ed attrattivo.

In ragione di tutto ciò una quantificazione prospettica di natura economica potrebbe così configurarsi:

PREVISIONALE IN ASSENZA DI NUOVI INVESTIMENTI						
CONTO ECONOMICO MARGINALISTICO	31/12/2010	%	31/12/2011	%	31/12/2012	%
Ricavi – Prestazioni effettuate	200.000,00	100%	210.000,00	100%	215.000,00	100%
Valore della produzione (a)	200.000,00	100%	210.000,00	100%	215.000,00	100%
Costi per servizi	28.000,00	30%	35.000,00	50%	38.000,00	51%
Altri costi	16.500,00	18%	20.000,00	29%	22.000,00	29%
Totale costi variabili (b)	44.500,00	48%	55.000,00	79%	60.000,00	80%
Margine di contribuzione (a)-(b)	155.500,00	78%	155.000,00	74%	155.000,00	72%
Canoni leasing	34.000,00	37%	0,00	0%	0,00	0%
Oneri diversi di gestione	7.500,00	8%	8.000,00	11%	8.000,00	11%
Totale costi fissi	41.500,00	45%	8.000,00	11%	8.000,00	11%



Margine operativo lordo	114.000,00	57%	147.000,00	70%	147.000,00	68%
Ammortamenti e svalutazioni	7.000,00	8%	7.000,00	10%	7.000,00	9%
Accantonamenti	0,00		0,00		0,00	
Totale ammortamenti, svalutazioni e acc.ti	7.000,00	8%	7.000,00	10%	7.000,00	9%
Reddito operativo	107.000,00	54%	140.000,00	67%	140.000,00	65%
Risultato dell'area finanziaria	-750,00	0%	-1.000,00	0%	-1.000,00	0%
Risultato dell'area straordinaria						
Risultato dell'area atipica						
Totale aree non operative	-750,00	0%	-1.000,00	0%	-1.000,00	0%
Reddito prima delle imposte	106.250,00	53%	139.000,00	66%	139.000,00	65%
Imposte sul reddito (esclusivamente Irap)	-4.134,00	-2%	-5.800,00	-3%	-6.400,00	-3%
Risultato d'esercizio	102.116,00	51%	133.200,00	63%	132.600,00	62%

Dall'esame del prospetto è evidente come la società, decurtati i prelevamenti soci necessari per spese di famiglia (stimati nell'ordine di € 60.000,00 per l'anno 2010, di € 72.000,00 per l'anno 2011 e di € 80.000,00 per l'anno 2012) possa comunque ampiamente fronteggiare il rimborso di un finanziamento (o i canoni di un leasing) per un investimento nell'ordine di € 200.000,00. E' importante evidenziare come l'investimento potrebbe essere rimborsato anche solo mantenendo inalterata l'attuale condizione societaria, cioè senza conteggiare i riflessi positivi in termini di fatturato derivanti dall'investimento in oggetto. Infatti, è sufficientemente realistico pensare, considerati i dati in possesso della società e gli ordinativi che ad oggi la stessa società non risulta in grado di evadere, che i benefici generati dall'investimento, a livello di incremento produttivo, possano determinare un potenziale aumento del fatturato nell'ordine dei € 60.000,00 nel primo anno e di circa 80.000,00 nell'anno successivo. Tale valutazione, anche se di natura ipotetica, risulta effettuata in ottica prudentiale, tenendo conto di ordinativi e di bozze di accordo già in possesso della società. Bisogna inoltre evidenziare come il vantaggio competitivo dell'operazione finanziaria che si vuole porre in essere sarebbe ancora maggiore vista l'assenza di ulteriori costi (lavoro dipendente etc.) da pagare salvo quelli derivanti dalla locazione finanziaria in oggetto, consentendo così alla società non solo di ripagare l'investimento, ma di poter sopportare anche ulteriori investimenti, di natura variabile, che si rendessero necessari con l'incremento del lavoro (si veda ad esempio il ricorso più frequente a manodopera di natura interinale).

Si veda il prospetto in tabella che rappresenta l'espressione del previsionale di sviluppo a seguito degli investimenti relativi alla richiesta di finanziamento in oggetto:



PREVISIONALE IN PRESENZA DI NUOVI INVESTIMENTI						
CONTO ECONOMICO MARGINALISTICO	31/12/2010	%	31/12/2011	%	31/12/2012	%
Ricavi – Prestazioni effettuate	200.000,00	100%	260.000,00	100%	340.000,00	100%
Valore della produzione (a)	200.000,00	100%	260.000,00	100%	340.000,00	100%
Costi per servizi	28.000,00	30%	40.000,00	35%	50.000,00	39%
Altri costi	16.500,00	18%	19.000,00	17%	23.000,00	18%
Totale costi variabili (b)	44.500,00	48%	59.000,00	52%	73.000,00	57%
Margine di contribuzione (a)-(b)	155.500,00	78%	201.000,00	77%	267.000,00	79%
Canoni leasing	34.000,00	37%	42.000,00	37%	42.000,00	33%
Oneri diversi di gestione	7.500,00	8%	5.000,00	4%	5.000,00	4%
Totale costi fissi	41.500,00	45%	47.000,00	42%	47.000,00	37%
Margine operativo lordo	114.000,00	57%	154.000,00	59%	220.000,00	65%
Ammortamenti e svalutazioni	7.000,00	8%	7.000,00	6%	7.000,00	6%
Accantonamenti	0,00		0,00		0,00	
Totale ammortamenti, svalutazioni e acc.ti	7.000,00	8%	7.000,00	6%	7.000,00	6%
Reddito operativo	107.000,00	54%	147.000,00	57%	213.000,00	63%
Risultato dell'area finanziaria	-750,00	0%	-2.000,00	-1%	-3.500,00	-1%
Risultato dell'area straordinaria						
Risultato dell'area atipica						
Totale aree non operative	-750,00	0%	-2.000,00	-1%	-3.500,00	-1%
Reddito prima delle imposte	106.250,00	53%	145.000,00	56%	209.500,00	62%
Imposte sul reddito (esclusivamente Irap)	-4.143,75	-2%	-5.655,00	-2%	-8.170,50	-2%
Risultato d'esercizio	102.106,25	51%	139.345,00	54%	201.329,50	59%



6. Linee strategiche ed aspetti finanziari – analisi delle criticità

L'intervento di sviluppo che l'azienda viene oggi a proporre trae origine da una attenta analisi storica dei costi della società e dalla necessità di una sua drastica razionalizzazione a fronte della crisi strutturale dell'economia globale e dell'intero distretto conciaro; una analisi attenta degli squilibri presenti in passato permette oggi agli stessi soci di programmare investimenti di più lungo respiro, stante la forte volatilità del mercato ed i margini risicati che lo stesso presenta. Tuttavia la riduzione della concorrenza, la flessibilità dell'azienda, la rilevante partnership con interlocutori importanti del settore, la qualità e la puntualità nelle lavorazioni, hanno consentito all'azienda di ritagliarsi una interessante nicchia di mercato, che le ha permesso di superare la crisi e di rimanere in attività.

Andando a prospettare l'investimento sopra esposto in termini più specifici si deve evidenziare come il prospetto riepilogativo per la sottoscrizione di un leasing del valore di € 200.000,00, finalizzato all'acquisto di numero tre macchinari di nuova generazione che consentano all'azienda di incrementare i livelli di produzione realizzabili coerentemente con le richieste che la stessa riceve, può essere individuato come segue:

Importo finanziato: € 200.000,00

Rata iniziale: € 20.000,00

Rata finale: € 2.000,00

Tasso applicato: 6,5%

Rata mensile

Durata : 5 anni

Importo rata : € 3.500,00



Facendo riferimento al fatturato previsionale mensile (che si stima vicino agli € 22.500,00 per il primo anno di ingresso dei nuovi macchinari, assestandosi poi a regime sui € 28.000,00), la rata di rimborso del leasing, classificata quale costo fisso per la società, verrebbe ampiamente ripagata sia dall'attuale livello produttivo della società (che ha un fatturato medio di € 16.600,00 mensili) che, a maggior ragione, in virtù dell'ipotetico incremento produttivo, che risulta attendibilmente atteso.

Ad oggi bisogna inoltre rilevare come, da un punto di vista finanziario, la società beneficia di un'importante agevolazione fiscale che consente ai piccoli imprenditori di versare l'IVA solo al momento della riscossione della fattura, questo elemento si è rivelato un sicuro aiuto per la gestione finanziaria della società, evitando l'anticipo dell'ammontare dell'IVA derivante dalle fatture di vendita, e garantendo l'equilibrio finanziario.

L'evoluzione che l'investimento oggetto di analisi permetterà di porre in essere, oltre alle evidenti ricadute positive evidenziate, determinerà anche dei riflessi negativi in quanto la società perderà i requisiti per l'applicazione del beneficio fiscale (fatturato non superiore a € 200.000,00) e di conseguenza si innalzeranno i rischi di natura finanziaria, legati in via principale oltre al rischio del mancato incasso del credito anche al necessario esborso anticipato dell'IVA dovuta e non ancora incassata. Tutto ciò potrebbe determinare una maggiore onerosità della voce interessi passivi di c/c e commissioni bancarie, in quanto l'azienda potrebbe dover ricorrere all'utilizzo di piccole forme di finanziamento quali l'anticipo fatture o l'affidamento su c/c.