

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

Dipartimento di Economia e Management



Corso di Laurea Magistrale in:

Banca Finanza Aziendale e Mercati Finanziari

Tesi di Laurea

La pianificazione strategica come strumento di supporto alla direzione
aziendale:

il Business Plan della Soc. coop. ATI

Relatore: Prof.ssa Giovanna Mariani

Candidato: Marco Terreni

Anno Accademico 2014/2015

a Luca e Monica
vi devo semplicemente tutto.

Marco

INTRODUZIONE.....	8
--------------------------	----------

Capitolo I

1.1 Il Business Plan	9
1.2 Perché redigere un Business Plan.....	12
1.2.1 <i>Business Plan nel caso di lancio di una start up</i>	12
1.2.2 <i>Business Plan nel caso di impresa già esistente</i>	13
1.2.3 <i>Business Plan per l'acquisizione di un'impresa esistente</i>	13
1.3 Il Business Plan per analizzare le dinamiche di sviluppo.....	14
1.4 Principi generali di redazione del Business Plan.....	17
1.5 I destinatari del Business Plan	21
1.5.1 <i>Funzione interna</i>	21
1.5.2 <i>Funzione esterna</i>	22
1.6 Analisi delle criticità per la redazione di un Business Plan.....	23

Capitolo II

2.1 Introduzione alle società cooperative	25
2.2 I principi normativi.....	26
2.2.1 <i>Le tipologie di cooperative</i>	27
2.2.2 <i>Il socio</i>	28
2.2.3 <i>La prevalenza</i>	29
2.2.4 <i>I requisiti mutualistici</i>	29
2.2.5 <i>Il ristorno</i>	30
2.2.6 <i>Le quote e le azioni</i>	30
2.3 Le cooperative di produzione e lavoro.....	31
2.4 Il settore cooperativo in Italia.....	33
2.5 L'importanza della strategia e della pianificazione.....	35
2.6 Il concetto di strategia.....	35
2.7 Il rapporto fra strategia e risultati	37

2.8 La spinta alla pianificazione.....	39
2.9 Le condizioni favorevoli alla pianificazione strategica.....	41
2.10 Evoluzione del rapporto fra pianificazione e strategia.....	44
2.11 Strategia e pianificazione: la formulazione.....	45

Capitolo III

3.1 La parte introduttiva al piano.....	49
3.2 La stesura del piano economico-finanziario.....	56

Capitolo IV

4.1 Il caso delle Cooperativa ATI.....	59
4.2 La fattibilità imprenditoriale.....	60
4.3 La fattibilità in relazione all'ambiente esterno.....	63
4.3.1 Identificazione e posizionamento sul mercato di riferimento.....	63
4.3.2 Analisi della clientela.....	65
4.3.3 Analisi dei fornitori.....	66
4.3.4 Analisi della concorrenza.....	69
4.4 Analisi degli scostamenti 2012-2014.....	76
4.6 Analisi S.W.O.T.....	81
4.7 Il piano prospettico per il prossimo triennio.....	83
4.7.1 Action Plan.....	83
4.7.2 Assumption economiche.....	84
4.7.3 Assumption patrimoniali.....	88
4.7.4 Le tabelle di CE, SP e RF.....	91
4.7.5 Conclusioni del piano.....	94

CONCLUSIONI.....96

BIBLIOGRAFIA..... 99

RINGRAZIAMENTI.....102

INTRODUZIONE

La pianificazione è uno strumento fondamentale nella gestione d'impresa, sia in fase di start-up sia in quella corrente. La sua importanza è sempre più avvertita dal mondo imprenditoriale.

Il compito del Business Plan e del seguente elaborato è quello di far comprendere ai destinatari cosa l'azienda vuole fare, quali risultati si intendono conseguire e come. Ogni iniziativa imprenditoriale, infatti, presenta punti di forza e di debolezza, che occorre analizzare in maniera approfondita, affinché siano completamente chiarite all'imprenditore e ad altri eventuali *stakeholders* le possibili conseguenze di scelte in presenza di determinati presupposti. In un contesto di attività avviata l'esigenza di produrre un BP –è questo infatti il caso preso in considerazione all'interno della seguente tesi- può scaturire da un'esigenza di ristrutturazione, ampliamento, diversificazione, integrazione con altre strutture, ma anche in mancanza di un evento eccezionale ha una indiscutibile funzione strategica. E' ormai largamente condiviso che il business plan, soprattutto in un contesto competitivo esasperato come quello attuale, è fondamentale per ogni tipo di attività: un imprenditore deve essere sempre in grado di sapere cosa vuole fare e come farlo, ma dev'essere supportato da uno strumento in grado di aiutarlo nella valutazione dell'idea, per trasformare il rischio generico in rischio calcolato, controllare eventuali scostamenti e apportare prontamente interventi correttivi.

In altre parole, il Business Plan, rappresentando uno dei mezzi più idonei per considerare in modo sistematico tutti gli effetti connessi alle scelte aziendali, è stato lo strumento scelto e predisposto dalla Società Cooperativa ATI per conseguire i propri obiettivi di consolidamento del business in una ottica di ottimizzazione dei costi nel breve-medio periodo (3 anni).

L'elaborato in analisi assume il ruolo di documento di programmazione dell'attività, andando così a supportare il management societario nel giudizio sulle azioni pianificate e nella valutazione delle criticità con un occhio di riguardo alla situazione dei *competitors*.

CAPITOLO I

1.1 Il Business Plan

Definire ed identificare con certezza il significato di Business Plan non è cosa semplice ed immediata, alla luce della miriade di definizioni che la dottrina ha sviluppato col tempo. Esso è un documento che esprime i piani dell'azienda, evidenzia come questi possono essere realizzati, dimostra che i risultati pianificati rispecchiano i risultati attesi dal destinatario. Ad oggi il Business Plan è di fatto diventato una moda nel mondo economico italiano e tale termine viene spesso utilizzato o interpretato in modo improprio (G.Mariani, 2012).

Il termine "business plan" è stato introdotto in Italia nel 1992 a seguito della approvazione della Legge 488/92 che ha sostituito, in termini di politica degli incentivi per il Mezzogiorno d'Italia, le vecchie normative ed ha esteso i benefici non solo al Sud, ma anche ad altre aree del Paese definite depresse. Tale legge prevedeva che le aziende richiedenti incentivi al credito, presentassero la relativa domanda a banche ed istituti di credito unitamente ad un Business Plan. Le banche "concessionarie" fornivano un servizio subordinato alla predisposizione, da parte della società richiedente, di un documento che dovesse specificare e proiettare gli effetti degli investimenti che l'impresa richiedente intendeva realizzare a seguito dell'accesso agli incentivi stessi.

Da quel tempo studiosi ed operatori economici hanno presentato numerose versioni di quello che a loro parere può essere definito un business plan. Comunque, nella sostanza, mediante la procedura di business planning si ha la possibilità di "edificare" in modo dettagliato l'intera operazione, e di pianificare le diverse fasi, con le indicazioni in termini di sviluppo temporale delle stesse e specificando le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi al fine di evidenziare tutte le implicazioni economico-finanziarie che il progetto potrà produrre. Ciò detto, risulta di facile comprensione come concepire un piano economico finanziario che fornisca le informazioni necessarie alla guida dell'impresa sia operazione diversa dal preparare un piano da sottoporre all'attenzione di banche e/o possibili finanziatori.

In realtà, anche in merito a quest'ultima affermazione, la dottrina si trova ad un ennesimo bivio: c'è infatti chi crede che il piano debba comunque semplicemente rispettare alcuni

requisiti minimi in termini di contenuti, a prescindere dalla finalità per la quale viene redatto, e che solo la forma debba essere oggetto di variazione.

Concepire il business plan come un piano realizzato *ad hoc* in fase di analisi di una nuova iniziativa e preposto alla valutazione dell'attrattività e finanziabilità del progetto è una concezione molto *ristretta* di questo strumento. Infatti, adottando una concezione più *estesa*, si può affermare che, il business plan se inizialmente verifica la bontà economica dell'idea imprenditoriale, si estende poi alla valutazione più completa del progetto, includendo anche l'analisi della sostenibilità finanziaria, per passare infine alla definizione del piano operativo che guidi le decisioni correnti dell'imprenditore. Il fine ultimo è quello di sviluppare un processo di analisi ad ampio spettro in modo tale da ottenere informazioni complete.

In altri termini il business plan può essere visto come un *puzzle* composto da informazioni ed analisi all'interno di un progetto finalizzato alla:

- 1- comunicazione ed al "marketing" aziendale;
- 2- dimostrazione di come i piani aziendali ed i risultati pianificati possono essere conseguiti;
- 3- analisi e gestione aziendale, sia come strumento decisionale sia come mappa del possibile sviluppo dell'azienda stessa.

In termini di comunicazione è possibile associare il progetto di impresa alla carta di identità dell'imprenditore (o dell'impresa). Parla di lui, della sua serietà e del suo impegno. E' uno strumento importante per farsi prima conoscere ed eventualmente finanziare.

Un'impresa nasce da una "*business idea*" ma la definizione di quest'ultima in termini concreti non è facile: essa può essere la scoperta di una tecnologia, l'espansione della domanda di un prodotto, la modificazione dei gusti dei consumatori, il successo di altre imprese, l'individuazione di un bisogno o di una carenza del mercato.

Il passaggio da una *business idea* alla realizzazione della medesima è costituito dal business plan.

Elaborare un piano scritto della propria business idea richiede, oltre al tempo e a una piena dedizione, uno sforzo intellettuale superiore alla semplice immaginazione.

La nuova idea spesso induce l'aspirante imprenditore a minimizzare i dati non favorevoli al progetto o, addirittura, a non vederli, entusiasmandosi dell'idea (in finanza

comportamentale si parla di dissonanza cognitiva). Dall'intuizione deve partire un processo organizzato di analisi e controllo dell'idea, che porterà alla redazione di un piano di fattibilità o business plan, finalizzato a verificare se l'idea imprenditoriale ha un mercato, è economicamente vantaggiosa, necessita di finanziamenti o competenze esterne.

→ Il business plan deve provenire dall'azienda e dal management della stessa, solo così potranno essere evidenziati i fattori di successo, la visione del mercato, le strategie e gli altri elementi vitali necessari per le finalità prefissate.

→ La redazione del business plan deve essere gestita alla stregua degli altri importanti progetti aziendali; è necessaria dunque un'adeguata preparazione, capacità di delega, rifinitura e disciplina. Il processo di preparazione richiede il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali, la accurata ricerca di informazioni convincenti, il "riasseblaggio" e la verifica di tutte le informazioni tecniche ed economico-finanziarie, prima di arrivare alla stesura definitiva. Occorre anche tenere presente che il business plan può essere visto come un documento di vendita, vendita di un progetto, di un'idea, di una nuova interpretazione del mercato.

Il business plan è quindi il documento che motiva, analizza, valuta e riassume l'attività che si desidera intraprendere o lo sviluppo che si vuole imprimere ad un'impresa già esistente. Quindi sia alle imprese in start up sia alla direzione delle aziende già ben avviate, caso questo in esame in questo elaborato, le funzioni del business plan possono essere individuate in:

- preparare, pianificare e comunicare al meglio il futuro aziendale;
- valutare in modo decisivo le opportunità di successo di un progetto sulla base delle conseguenze finanziarie e le considerazioni dei rischi;
- "vendere" in modo convincente i progetti ai partner strategici (soci ed azionisti) ed assicurarsi il loro entusiasmo.

Un Business plan di successo è un documento che permette di dimostrare il potenziale di espansione e di sviluppo dell'azienda, vendendo il progetto nella sua interezza e dimostrandone la fondatezza.

1.2 Perché redigere un business plan

Il Business Plan nasce come uno strumento estremamente flessibile, poiché è utilizzato sia per la valutazione di attività economiche ancora da avviare, sia in organizzazioni aziendali già esistenti (situazione che andiamo ad analizzare più nello specifico di seguito), sia nella operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione su mercati regolamentati, riconversione, ecc), sia ancora nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi. (Consiglio nazionale dei Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2013)

1.2.1 Business Plan nel caso di lancio di una start up

E' sicuramente il caso più diffuso di utilizzo di Business Plan, in questa occasione un piano di sviluppo pluriennale è d'obbligo e tratta a 360° tutti gli aspetti che interagiscono nella vita di un'impresa. La prima funzione fondamentale del Business Plan è quindi interna in quanto serve a verificare in primis le potenzialità di successo dell'iniziativa imprenditoriale. Il punto di partenza di questo Business Plan va individuato, ancora prima della stesura vera e propria del piano, nell'analisi delle attitudini personali dell'imprenditore e di cosa significherà ricoprire tale ruolo; capire se la figura che ha l'idea imprenditoriale è anche in grado di gestire i rapporti interpersonali, organizzare le risorse umane all'interno dell'impresa che nascerà, compiere rinunce in termini di tempo e denaro. Superato questo step preliminare, si passa a redigere un vero piano aziendale nel quale riportare in modo dettagliato tutte le informazioni utili alla futura attività imprenditoriale; per determinare quanto costa e quanto rende l'attività, in quanto tempo si dovrebbe rientrare dei capitali investiti, quali sono i volumi di vendita minimi e quali prezzi applicare per raggiungere il punto di pareggio. Il Business Plan diventa anche lo strumento di informativa esterna necessario per rappresentare i fabbisogni finanziari e i margini di profitto attesi. Il punto debole è invece la mancanza di tutta la parte introduttiva con l'analisi dei dati storici che permettono di avere una visione non solo prospettica ma anche consultiva, che rende di cruciale importanza il curriculum dei fondatori per riuscire a valutare il grado di conoscenza e le capacità manageriali da una parte e l'equilibrio delle risorse finanziarie tra mezzi proprio e mezzi di terzi.

Ultima ma non ultima funzione del Business Plan nel caso di start up è quella di garantire un agevole controllo e monitoraggio dell'iniziativa; esso costituisce la traccia e indica le

linee guida per raggiungere gli obiettivi prefissati nel momento iniziale di stesura del piano.

Infine il Business Plan rappresenta lo strumento di comunicazione esterna per la ricerca di finanziatori, soci e collaboratori. Ho volutamente indicato per ultima questa funzione perché a mio avviso un Business Plan non deve servire in prima istanza a convincere gli altri della validità del nostro progetto, ma a convincere i promotori che esistono tutti i presupposti di base perché il progetto sia vincente; perché se è vero che finanziatori e collaboratori sono indispensabili alla riuscita del progetto è ancora più vero che senza un valido piano alla spalle nessun finanziatore-collaboratore deciderà di appoggiarlo e che quindi il Business Plan deve principalmente servire a dimostrare che la nostra idea è vincente e redditizia sotto i più svariati punti di vista.

1.2.2 Business Plan nel caso di impresa già esistente

Qualunque sia il motivo per cui un'impresa decide di espandersi e consolidarsi (caso questo in oggetto all'interno del seguente elaborato) la redazione del Business Plan è indispensabile per tracciare un percorso, definire le strategie e dimostrarne la fattibilità. La differenza rispetto a quanto esposto prima è che il punto debole del Business Plan nel caso di start up viene a mancare, infatti si hanno a disposizione tutti i dati patrimoniali e economici sufficienti a spiegare la storia, il trend di crescita e le potenzialità future del business.

1.2.3 Business Plan per l'acquisizione di un'impresa esistente

Il Business Plan che risponde a questa particolare circostanza si differenzia in modo più netto da tutti gli altri casi in particolare si focalizza sull'acquisizione di qualcosa di già esistente, con prodotti e clienti già definiti, il che permette di redigere un piano con una piccolissima parte previsionale e basato su dati consuntivi certi e sicuri. Sarà un piano volto a evidenziare principalmente motivi per i quali il venditore vuole vendere, le competenze manageriali, le volontà dell'acquirente e come la realtà che verrà acquisita si inserisce in una strategia comune.

1.3 Il business plan per analizzare le dinamiche di sviluppo

Come detto in precedenza, gli obiettivi che possono essere ricercati attraverso il Business Plan sono, peraltro, molteplici. In particolare le finalità perseguite dai destinatari possono essere tra loro differenti, in quanto può essere uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per capire e razionalizzare le proprie idee, verificandone la fattibilità economica-finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti. (Parolini C. 2011).

È quindi da ricercare all'interno di questa definizione data da Parolini il *main scope* del seguente elaborato: l'utilizzo del business plan come elemento di pianificazione strategica avente l'obiettivo di analizzare e comprendere il passato societario in una ottica di aiuto per le assunzioni e decisioni strategiche riguardanti il breve-medio periodo.

L'elaborato si propone di rendere operativo il concetto di pianificazione strategica facendone uno strumento per l'assunzione di decisioni strategiche, allo scopo di motivare e sostenere il processo di cambiamento nel medio termine. Riteniamo che ci siano quattro aspetti del ruolo della pianificazione strategica tali da aver necessitato analisi e chiarimenti:

- L'allocazione delle risorse aziendali scarse, finanziarie, manageriali, tecnologiche;
- Il supporto all'impresa nel processo di adattamento alle minacce/opportunità provenienti dall'ambiente esterno, di identificazione delle alternative, e di efficace armonizzazione strategica con l'ambiente;
- Il coordinamento delle attività strategiche allo scopo di raggiungere un'efficiente integrazione delle attività;
- L'adozione di un approccio teso allo sviluppo sistematico del management;

Il business plan così inteso assume la funzione di orientare la gestione di una qualsiasi unità economica verso gli obiettivi da perseguire nel medio periodo, nell'intento di raggiungere o mantenere -come nel caso in analisi- la relativa posizione di vantaggio competitivo nei mercati in cui essa vive ed opera. Questa funzione assume ancor più valore all'interno di quelle realtà aziendali estremamente dinamiche -caso questo non collegato al mercato dove opera la società in analisi -.

La dottrina sostiene che la pianificazione è la determinazione consapevole del corso delle azioni preordinate al conseguimento di obiettivi. Pianificare significa dunque decidere

(Koontz, 1958). All'origine della decisione c'è dunque la finalità istituzionale della società (*mission*) della quale una qualunque azienda trae la legittimità sociale del suo agire, condizione imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo. Non è possibile pianificare l'attività economica senza conoscere le dinamiche attuali e future nell'ambiente di riferimento nei suoi tratti culturali, sociali, politici, economici e tecnologici. Ne consegue che i cambiamenti più avanti illustrati a livello sia interno che esterno al perimetro aziendale non abbiano potuto prescindere dalla piena consapevolezza di che cosa sia stata la società e dove essa ha operato negli anni passati e presenti, così da poter intraprendere un'analisi consapevole volta alla predisposizione di un piano d'azione serio e concreto. È da tale dominio, che si concretizza in obiettivi prefissati coerentemente con la *mission*, che discendono le decisioni assunte e le azioni da intraprendere esposte all'interno dell'elaborato, i cui effetti modificheranno la situazione interna all'azienda e quindi anche quella riscontrabile nell'ambiente di riferimento.

Scopo della pianificazione, e quindi del seguente elaborato Business plan, è di dare la possibilità di gestire i processi di cambiamento interni all'unità economica in analisi, in modo che il suo divenire si correli armoniosamente con quello dell'ambiente di riferimento, che nel nostro caso è quello della raccolta dei rifiuti. Il tutto dipende dall'efficacia della funzione di analisi e controllo sia dei dati a consuntivo che dell'evoluzione nel tempo della stessa. In linea teorica, la pianificazione è "strategica" quando comporta l'analisi delle relazioni azienda-ambiente al fine di identificare le azioni da perseguire coerentemente con la prospettiva di medio periodo. Infatti, qualora l'apparato ed il contesto aziendali siano modificabili strutturalmente con interventi di breve (caso questo in analisi nel presente elaborato), essa verrebbe ad assumere un carattere del medesimo genere (Liberatore, 1997). L'orientamento strategico della gestione aziendale implica la realizzazione del processo di pianificazione che, assunta una *mission* ben determinata, si sostanzia nelle fasi di seguito illustrate in *Immagine 1*.



Immagine 1

La pianificazione assume valenza “strategica” qualora sia svolta tenendo conto della stretta correlazione che sussiste fra azienda ed ambiente esterno con il quale essa si pone in vicendevole dipendenza (Bastia, 2001). Tale impostazione concettuale giustifica l’attribuzione alla pianificazione strategica della basilare finalità di determinare cambiamenti controllati nello scenario di riferimento (Ozbekhan, 1969). Quest’ultima affermazione trova concretezza in riferimento alle aziende operanti sia nei settori innovativi che in quelli giunti ad un *turning point* fondamentale come quello della raccolta dei rifiuti nei comuni toscani.

Uno degli atteggiamenti tipici della piccola media impresa italiana è quello di ritenere la situazione ambientale, gestionale o produttiva sempre sotto controllo o comunque facilmente controllabile. L’imprenditore si fida della sua azienda e del proprio istinto e agisce di conseguenza, prende le decisioni di impulso e spesso senza analizzare approfonditamente il problema, sottovalutando l’impatto che tali scelte hanno sulla vita aziendale.

In merito, Marchi L. (2009) afferma che “il controllo-guida della variabili economico-finanziarie dell’azienda è sempre più condizionato dalla varietà e variabilità degli scenari ambientali, e quindi dalle possibili risposte per un efficace composizione delle forze interne aziendali con quelle esterne. La pianificazione, contrattazione e integrazione degli obiettivi aziendali, pertanto, deve essere preceduta da ragionamenti sulle prospettive future, attraverso la formulazione di ipotesi corrispondenti ai diversi scenari ambientali. Dalle ipotesi discendono poi gli obiettivi espressi in termini economico-finanziari”. In questo senso il management della cooperativa ATI, che guida un’impresa seppur di piccola dimensione, ha ritenuto necessario redigere un Business Plan in quanto ritenuto strumento

utile ad evitare di prendere decisioni azzardate relative ad esempio a investimenti, lavori di manutenzione straordinarie, interventi nella struttura produttiva, ecc...

In quest'ottica la stesura di un Business Plan ha assunto rilevanza in relazione principalmente a due aspetti:

1. Favorire una costante programmazione delle linee guida dell'impresa, in tutte le sue diverse componenti. Il Business Plan è visto come lo strumento adatto a programmare la vita dell'impresa, scorgere in anticipo segnali di crisi e simulare il risultato di un'azione correttiva;
2. Strumento di monitoraggio dell'andamento aziendale. Molto spesso le imprese di più grandi dimensioni dispongono già al loro interno di strutture specifiche che, avvalendosi di idonei strumenti di controllo di gestione, riescono a controllare i diversi aspetti della gestione. Essendo la cooperativa ATI una realtà di dimensioni minori, si è ritenuto utile invece utilizzare il business plan per svolgere analoghe funzioni di controllo. Compito del management sarà anche quello di redigere e aggiornare, almeno con cadenza annuale, un piano di impresa che consenta di verificare se l'impresa sta procedendo nella giusta direzione, com'è l'andamento dei margini di redditività, la correttezza delle strategie pianificate, la coerenza del modello organizzativo.

1.4 Principi generali di redazione del Business Plan

Alla luce di quanto emerso in precedenza, essendo il business plan elaborato per conto della cooperativa ATI un documento che dovrà attenersi il più possibile alla situazione reale dei fatti, è stato necessario al momento della stesura del piano, tener conto dei seguenti principi generali di redazione (così come richiesto sia dal buon senso che dalla teoria generale) :

- a. chiarezza;
- b. completezza;
- c. affidabilità;
- d. neutralità;

- e. trasparenza;
- f. prudenza.

a) Chiarezza

Il Business Plan deve rispondere al principio della “chiarezza“, inteso come semplicità di lettura e comprensibilità. Il rispetto del principio di chiarezza consente al destinatario del Business Plan di comprendere immediatamente l’idea imprenditoriale, quali siano gli obiettivi conseguenti, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarla e con quali risorse si vuole sostenerla. Il Business Plan in analisi ha forma volutamente sintetica, ma rappresentativa delle origini e della successiva evoluzione dell’azienda. Il principio di chiarezza comporta, quale condizione necessaria (ma non sufficiente), la presenza del requisito dell’univocità terminologica. Ai fini del presente lavoro, si ha univocità terminologica in quanto ciascun termine o vocabolo impiegato nel documento del Business Plan è usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell’accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell’esposizione ed analisi di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime).

b) Completezza

La “completezza“ quale principio generale per la corretta redazione di un Business Plan ha implicato l’inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l’effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce. Da sottolineare comunque come, ai fini della stesura dell’elaborato, tale principio deve essere, ed è stato, coordinato con quello della chiarezza. La ricerca della completezza non può comportare una ridondanza informativa, contraria alle esigenze di ordine, sintesi e determinatezza soddisfatte dal principio della chiarezza. Il principio della completezza ha trovato applicazione secondo due accezioni distinte e complementari:

1. la completezza dell’ambito di riferimento del documento (completezza sostanziale);
2. la completezza dei contenuti documentali (completezza formale).

La completezza sostanziale implica che l’analisi dell’iniziativa economica ipotizzata non deve limitarsi agli elementi propri dell’iniziativa stessa ma deve anche identificare, e se

possibile, studiare le interferenze significative con l'organizzazione aziendale del complesso in cui s'inserisce. Il secondo concetto, quello della "completezza dei contenuti documentali", significa che il Business Plan deve essere costituito almeno dai seguenti documenti essenziali:

- la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
- la descrizione del prodotto/servizio;
- la storia dell'azienda;
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;
- l'analisi degli aspetti amministrativi;
- l'analisi di mercato e le scelte di marketing;
- il piano delle vendite del prodotto/servizio;
- il piano degli investimenti e le relative risorse;
- l'analisi del know how e delle licenze d'uso;
- la descrizione del ciclo produttivo,
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;
- l'analisi della struttura finanziaria;
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;
- i punti di forza e di debolezza del progetto;
- le considerazioni conclusive;

c) Attendibilità ed Affidabilità

Il Business Plan è da ritenersi corretto ed adeguato quando sono da ritenersi affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali si è giunti alla formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni. Pertanto, per la redazione del presente *plan*, si è ritenuto opportuno arrivare a definire affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati e per la loro successiva elaborazione. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è stato necessario seguire le seguenti linee guida:

La definizione infatti afferma che il Business Plan è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli. Pertanto, il giudizio di attendibilità conforta il lettore esclusivamente in merito alla presumibile realizzabilità del Business Plan.

d) Neutralità

Il Business Plan deve essere redatto, ed è stato redatto, con criteri il più possibile obiettivi e ponderati. Quindi, la redazione del documento a contenuto previsionale in oggetto, non è stata influenzata da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire. Il principio che ha guidato colui che ha elaborato e redatto il Business Plan è stato quello di raggiungere un risultato che consenta di informare il soggetto economico, gli amministratori ed i terzi, sull'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono, al fine di condurre l'azienda da un determinato punto di partenza ad un nuovo punto di equilibrio prestabilito.

e) Trasparenza

Il Business Plan deve rispondere al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente a quelli di chiarezza e di affidabilità. La trasparenza nel Business Plan significa che deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi. Tale eventualità può anche richiedere, in concreto, l'accesso ad informazioni, carte di lavoro ed altra documentazione disponibile presso il redattore del Business Plan e/o l'organizzazione aziendale cui le previsioni si riferiscono. In ogni caso, è necessario che il documento del Business Plan enunci i principi contabili e le metodologie di calcolo sui quali si fondano le previsioni elaborate; di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte. Le informazioni fornite al lettore del Business Plan dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio al fine di offrire tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

f) Prudenza

Le ipotesi sottostanti alla redazione del Business Plan sono state elaborate cercando di rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale. Il principio generale vuole che nella eventualità di due o più scenari alternativi, di pari

probabilità di realizzazione, sia necessario adottare quello che fornisce – in termini economici – minori ricavi e/o maggiori costi ovvero – in termini finanziari – una maggiore esposizione debitoria. Il principio di prudenza implica valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri di adottati.

1.5 I destinatari del Business Plan

Per la creazione e lo sviluppo dell'idea imprenditoriale che il management/imprenditore ha in mente, è necessario adottare un metodo logico e razionale, volto all'analisi delle componenti che influiscono sull'attività aziendale sia da un punto di vista interno che esterno, e che permette di tenere sotto controllo costante le trasformazioni e i cambiamenti del settore, specialmente in un sistema competitivo complicato e caratterizzato da una sempre crescente globalizzazione dei mercati. Per raggiungere tale obiettivo, il business plan costituisce un elemento fondamentale, in quanto presenta al suo interno sia un'accurata descrizione delle strategie necessarie per la realizzazione dell'idea, sia una pianificazione operativa che garantisca la concreta implementazione delle strategie stesse, partendo sempre da uno studio del mercato e delle sue variabili.

1.4.1 Funzione interna

Il business plan svolge un compito informativo e di guida dei processi decisionali all'interno dell'azienda. Se per un'azienda in fase di avvio è in grado di fornire una stima delle probabilità di successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento, per un'azienda già avviata costituisce uno strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo in una guida per la gestione corrente del business. In definitiva, la realizzazione del piano economico, che passa attraverso l'analisi del mercato e del posizionamento competitivo dell'impresa, sino ad arrivare all'esplicitazione delle strategie e alla stesura di piani operativi quali le politiche di marketing, l'implementazione dell'assetto organizzativo interno o i piani di investimento, consente di assistere l'imprenditore/manager in un comportamento sempre reattivo agli stimoli del mondo esterno da un lato, e razionale ed efficiente a livello di gestione dall'altro. Espressione di razionalità ed efficienza è l'analisi dei flussi informativi periodicamente rielaborati per

monitorare le variabili economiche dell'attività aziendale, in modo da integrare gli obiettivi di performance economica con quelli altrettanto importanti di sostenibilità finanziaria. Infatti, la preparazione del business plan costringe il management ad analizzare in dettaglio il *core business* dell'azienda e a definirne gli obiettivi di breve-medio periodo, permette inoltre di definire i *benchmarks* in rapporto a cui le *performance* aziendali future potranno essere confrontate.

Forse l'aspetto più importante è che il business plan veicola l'intero *management team* agli stessi obiettivi prefissati; la comunicazione degli obiettivi pianificati costringe tutta la direzione aziendale a riconciliare le differenti visioni aziendali sui punti di forza e di debolezza. L'alta direzione aziendale può monitorare la redazione del business plan non soltanto per essere sicura che la progettazione "formale" sia avvenuta, ma soprattutto per verificare che l'intero progetto sia rispondente con gli obiettivi di lunga durata dell'azienda sia in termini di quote di mercato che in termini finanziari. La preparazione di un business plan consente, infine, di mettere a fuoco le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti. Le "risorse" in questione non sono solo finanziarie, ma anche umane, di capacità produttiva, di sviluppo prodotto e di marketing. Per tutti questi aspetti la qualità del business plan come strumento di guida e di valutazione costituisce proprio la sua funzione interna, ossia, rivolta all'azienda.

1.4.2 Funzione esterna

La funzione di strumento comunicativo, soprattutto con i finanziatori, ha rappresentato la motivazione prevalente della nascita, della diffusione e del successo raggiunto all'interno del sistema economico internazionale (si ricordi come nel 1992 veniva espressamente richiesto per poter accedere agli incentivi statali).

Un business plan può essere, allo stesso tempo lo strumento in grado di convincere operatori economici non appartenenti all'impresa in merito alla credibilità del business aziendale, così esplicitando la sua *funzione esterna*.

Esso costituisce infatti il documento centrale mediante il quale l'imprenditore potrà essere in grado di dimostrare i ritorni finanziari che, per effetto dei finanziamenti richiesti in base al fabbisogno stimato, potranno generarsi dando così possibilità di valutare la capacità di

credito dell'impresa sul medio-lungo periodo nonché della redditività e rischiosità del progetto da parte dell'ente finanziatore.

A quali soggetti ci si rivolge? Chi sono, in sostanza, gli enti finanziatori con i quali sarà necessario confrontarsi al momento della chiusura del business plan? È possibile operare una prima suddivisione tra:

- 1-soggetti che apportano capitale di rischio;
- 2-soggetti che non apportano capitale di rischio.

1.6 Analisi delle criticità per la redazione di un Business Plan

Non esiste una regola universale per la redazione di un business plan, così come non è possibile individuare una dimensione ideale dello studio da redigere, né quantificare il tempo necessario per la sua redazione. Di regola, il business plan non viene creato di getto. Piuttosto è frutto di una complessa gestazione, un processo durante il quale si esamineranno tutta una serie di opzioni, mantenendone alcune e scartandone altre. È un lavoro da svolgere con scrupolosità e che coinvolge e che ha difatti coinvolto tutta la direzione aziendale.

Nel processo elaborativo sono state riscontrate ed affrontate le cosiddette seguenti “*Variabili Operative*”:

- complessità dell'attività;
- difficoltà di reperimento delle informazioni;
- livello di approfondimento delle tematiche;
- eventuale aiuto esterno.

Un possibile metro di valutazione del BP può essere la quantità di documenti da produrre successivamente, il numero chiarimenti da indirizzare ai destinatari e la velocità istruttoria. Maggiori infatti saranno le richieste dai “lettori”, minore sarà la capacità di suscitare interesse. Maggiore è la chiarezza nell'esposizione e la coerenza di quanto è stato scritto, maggiore sarà l'impatto (sia positivo che negativo) sui destinatari.

È stato sottolineato e ricordato aspetto in considerazione del ruolo di criticità imputatogli dal management aziendale, il quale per esperienza sa che i documenti da produrre in un secondo momento richiedono e richiederanno del tempo e, di conseguenza, rallenteranno i processi decisionali avviati dai destinatari del BP con evidente danno da parte dell'azienda che lo ha presentato. Si pensi ad un finanziamento bancario per un piano di sviluppo aziendale, se l'azienda che presenta il BP ad una banca per l'acquisto di nuova tecnologia si trova "ingessata" da un punto di vista operativo per una istruttoria lunga e difficoltosa, corre il rischio, una volta accettato e finanziato il progetto, che l'investimento tecnologico non presenti più le caratteristiche innovative che aveva qualche mese prima o, peggio ancora, che tali investimenti siano stati realizzati nel frattempo da un concorrente che sfrutterà tale vantaggio competitivo.

I BP assumono molti formati e forme diverse, ma è da rilevare che, per quanto marcate possono essere le differenze, molti degli obiettivi sono comuni. Difatti i BP devono descrivere il prodotto ed il servizio da commercializzare, il relativo mercato e come il prodotto sarà realizzato o il servizio erogato. Se il BP è inteso per uso esterno, descriverà solitamente chi viene coinvolto nel progetto, di quanto denaro l'azienda necessita e come tali fondi saranno impiegati, che forma il finanziamento richiesto assumerà (prestito, partecipazione nel capitale, ecc.) e, ovviamente, come e quando gli investitori vedranno il ritorno sul loro investimento. Tutti i BP devono rispondere a questi interrogativi in maniera chiara, concisa e convincente ed il destinatario deve poter capire il progetto e essere ragionevolmente sicuro che gli obiettivi proposti dal progetto siano realizzabili.

CAPITOLO II

2.1 Introduzione alle società cooperative

Nella storia politica, sociale ed economica di oltre un secolo stanno le radici dell'imprenditoria cooperativa che ha saputo coniugare le sfide competitive e l'innovazione ai concetti di solidarietà, collaborazione e democrazia sul lavoro. La legislazione sancisce le regole fondamentali di questo modo di essere impresa. La cooperativa è un'impresa in cui l'accumulazione del capitale è destinata ai reinvestimenti dell'azienda, è indivisibile, i soci sono suoi gestori e il patrimonio costruito è affidato a nuove generazioni di soci. È un'impresa che vede la partecipazione attiva alle decisioni imprenditoriali dei soci che possono tutti paritariamente incidere sulle scelte dell'impresa. Le stesse cariche societarie sono ricoperte in maggioranza dagli associati. La cooperazione è quindi uno strumento efficace e coinvolgente per la realizzazione di una nuova idea imprenditoriale.

Prima di andare ad affrontare il sistema legislativo, e conseguentemente le norme che descrivono e caratterizzano il mondo delle società cooperative, ritengo che possa essere d'aiuto per il lettore elencare gli otto principi della cooperazione:

- I. Una testa un voto: La cooperativa è l'unica forma imprenditoriale che non consente la concentrazione in poche mani della proprietà di una società. Qualunque sia la quota di capitale posseduta, il valore del voto del socio cooperatore in assemblea è sempre uguale a uno;
- II. La partecipazione: Sono i soci che amministrano la cooperativa: è obbligatorio che il consiglio d'amministrazione sia composto in maggioranza da soci cooperatori;
- III. La natura mutualistica: Il fine di una cooperativa non è il lucro individuale, ma quello di realizzare gli scambi mutualistici con i soci;
- IV. La natura non speculativa: Nel momento dello scioglimento, i soci non possono dividersi il patrimonio della cooperativa, né possono vendere la società nel suo complesso. La legge consente una tassazione agevolata degli utili, a condizione che siano reinvestiti per lo sviluppo della cooperativa stessa;

- V. La porta aperta: La cooperativa è una struttura aperta. Chiunque ne condivida i principi mutualistici può chiedere di farne parte ed essa può accettare tale richiesta purché sia in grado di soddisfare il bisogno di lavoro o di servizio;
- VI. La solidarietà intergenerazionale: Per effetto della propria natura non speculativa, la cooperativa tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future, alimentando un circuito virtuoso d'investimento e innovazione e il trasferimento delle competenze e abilità fra soci anziani e giovani;
- VII. La solidarietà intercooperativa: Condividendo gli stessi principi, tra le cooperative si attuano forme di solidarietà sia nello sviluppo, sia nel consolidamento sul mercato. Ciò consente a qualunque impresa di essere parte integrante di un movimento che vuole affermare valori di efficienza e di solidarietà
- VIII. La mutualità verso l'esterno: Tra le missioni delle cooperative vi è quella di favorire con contributi diretti e indiretti, la nascita di nuove cooperative. A questo fine tutte le cooperative destinano il 3% dei propri utili a un fondo mutualistico finalizzato alla promozione e allo sviluppo della cooperazione.

2.2. I principi normativi

In base all'attuale disciplina le società cooperative sono società a capitale variabile che si caratterizzano per lo specifico scopo perseguito nello svolgimento dell'attività d'impresa: lo scopo mutualistico (art. 2511).

Il nostro ordinamento attribuisce particolare rilievo sociale alle società (e più in generale agli enti associativi) che perseguono tale scopo e ne promuove e favorisce la diffusione e lo sviluppo. Dispone infatti l'art. 45, comma 1°, della Costituzione che:

“la Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”.

Per procedere alla legale costituzione di una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno tre. Se la cooperativa è formata da tre a otto soci è obbligatorio che siano persone fisiche e che la società adotti le norme della società a responsabilità limitata. Se i soci sono almeno nove non sussiste tale vincolo. La legge determina il numero minimo dei

soci necessario per la costituzione di particolari categorie di cooperative. Il vantaggio perseguito dai partecipanti a una società cooperativa (soci) risiede in primo luogo nella realizzazione di rapporti di scambio (con la cooperativa) a condizioni più vantaggiose di quelle praticate sul mercato. La natura di questo rapporto di scambio (che si aggiunge al rapporto societario proprio di tutte le società: conferimento di capitale, partecipazione agli utili, partecipazione alla gestione della società), caratterizza i diversi tipi di cooperative nel loro modo di operare e anche nella loro struttura.

2.2.1 Le tipologie di cooperative

A seconda del tipo di rapporto mutualistico che intercorre tra la cooperativa e il socio, si individuano tre tipologie di cooperative così come individuate dalla legislazione vigente:

- **COOPERATIVE DI UTENZA:** Svolgono la loro attività in favore dei soci, consumatori o utenti, di beni e servizi.;
- **COOPERATIVE DI LAVORO:** Si avvalgono nello svolgimento delle loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci (figura del “socio lavoratore”);
- **COOPERATIVE DI SUPPORTO :** Si avvalgono nello svolgimento delle loro attività, degli apporti di beni e servizi da parte dei soci. Le cooperative inoltre vengono classificate in categorie anche a seconda dell’attività svolta.

Le principali categorie sono:

- Cooperative di consumo: Si costituiscono con lo scopo di assicurare ai soci-consumatori la fornitura di beni, sia di consumo che durevoli, a prezzi più contenuti di quelli correnti di mercato. Per raggiungere tale scopo gestiscono punti vendita ai quali possono accedere i soci, e, previo rilascio dell’apposita licenza di vendita, anche i non soci. Sono tipicamente cooperative di “UTENZA”.
- Cooperative di produzione e lavoro: Si costituiscono per permettere ai soci di usufruire di condizioni di lavoro migliori, sia in termini qualitativi che economici rispetto a quelli disponibili sul mercato del lavoro. Queste cooperative svolgono la propria attività sia nella produzione diretta dei beni che nella fornitura dei servizi. Si tratta della tipologia di cooperativa di “LAVORO”.
- Cooperative agricole: Sono costituite da coltivatori e svolgono sia attività diretta di conduzione agricola, sia attività di commercializzazione e trasformazione dei

prodotti agricoli conferiti dai soci. Sono normalmente cooperative di “SUPPORTO” quando i soci sono imprenditori agricoli e il rapporto con la cooperativa è basato sul conferimento dei prodotti (Cooperative di conferimento prodotti agricoli e allevamento). Possono essere di “LAVORO” quando trattasi di conduzione agricola come le cooperative bracciantili (Cooperative di lavoro agricolo).

- Cooperative edilizie di abitazione: Rispondono alle esigenze di soddisfare un bisogno abitativo delle persone, realizzando complessi edilizi che vengono poi assegnati ai soci in proprietà se la cooperativa è a “proprietà divisa” o in diritto di godimento se la cooperativa è a “proprietà indivisa”. Sono sempre cooperative di “UTENZA”.
- Cooperative di trasporto: Associano singoli trasportatori iscritti all’Albo, garantiscono loro servizi logistici, amministrativi, di acquisizione delle commesse, o gestiscono in proprio i servizi di trasporto a mezzo di soci-lavoratori. Se associano trasportatori soci/lavoratori si rifanno alla tipologia di “lavoro”.
- Cooperative sociali: Sono cooperative regolamentate dalla legge 381 del 1981 e hanno come scopo quello di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini.

2.2.2 Il socio

Dalla necessaria presenza dello scopo mutualistico deriva, in primo luogo, una regola del tutto caratteristica delle cooperative. Il socio cooperatore non si limita a finanziare la cooperativa ma siccome deve intrattenere i rapporti di scambio mutualistico, deve anche possedere i necessari requisiti. Tali requisiti possono essere semplicemente quelli previsti dal codice civile (art. 2527 comma 1 e 2) o previsti da un’ apposito regolamento interno approvato dall’assemblea dei soci. L’atto costitutivo può prevedere, determinandone i diritti e gli obblighi in un apposito regolamento, l’ammissione del nuovo socio cooperatore nella categoria “socio speciale”, in ragione dell’interesse alla sua formazione ovvero del suo inserimento nell’impresa. I soci ammessi nella categoria speciale non possono superare 1/3 del numero totale dei soci cooperatori. Al termine di un periodo, non superiore a cinque anni, il nuovo socio acquista automaticamente la qualifica di socio ordinario, salvo

il mancato raggiungimento degli standard richiesti al momento dell'ingresso. L'opportunità di optare per l'inserimento di tale categoria di socio speciale risiede nella possibilità per la compagine sociale di verificare se l'aspirante socio possa apportare un significativo e duraturo contributo alla realizzazione dello scopo sociale. È possibile, entro certi limiti e con determinate caratteristiche, prevedere anche figure di soci finanziatori che non partecipano allo scambio mutualistico ed hanno un esclusivo ruolo di finanziatori. Rientrano in tale categoria anche i soci sovventori e i possessori di azione di partecipazione cooperativa già previsti dalla L.59/92.

2.2.3 La Prevalenza

Le cooperative si distinguono in cooperative a mutualità prevalente e cooperative a mutualità non prevalente. Il requisito della prevalenza è elemento necessario per ottenere particolari benefici fiscali. Sono cooperative a mutualità prevalente, in ragione dello scambio mutualistico (vedi prec. 2.2), quelle che (art. 2512 del codice civile):

- svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci. Gli amministratori e i sindaci devono documentare la condizione di prevalenza nella nota integrativa al bilancio. Le cooperative sociali sono, per definizione di legge, considerate sempre a mutualità prevalente.

2.2.4 I requisiti mutualistici

I requisiti mutualistici costituiscono il “cuore” della disciplina cooperativa. Le cooperative a mutualità prevalente devono obbligatoriamente prevedere nei propri statuti i seguenti requisiti mutualistici (art. 2514 del codice civile):

- il divieto di distribuire dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;

- il divieto di remunerare gli strumenti finanziari (es. titoli azionari emessi dalla cooperativa) offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;
- il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;
- l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento delle società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Queste limitazioni, infatti, tendono a rafforzare il carattere mutualistico dell'impresa sotto due profili:
- la salvaguardia del carattere mutualistico in base al quale il vantaggio dei soci deve realizzarsi attraverso gli scambi mutualistici e non attraverso la remunerazione del capitale;
- l'accumulazione indivisibile degli utili perseguiti, per consentire alla cooperativa di rafforzare il proprio patrimonio a vantaggio dei soci futuri.

2.2.5 Il ristorno

Il ristorno consente la redistribuzione ai soci del profitto realizzato dalla cooperativa relativamente all'attività svolta con i soci stessi. La distribuzione è proporzionale alla quantità e qualità degli scambi mutualistici che i soci hanno intrattenuto con la cooperativa nel corso dell'esercizio. Il ristorno può consistere:

- in un'integrazione dei salari (nel caso delle cooperative di lavoro), che non può superare il 30% dei salari correnti corrisposti nell'esercizio sociale;
- in un rimborso di costi o aumento di ricavi dell'attività svolta con il socio. Il ristorno ai soci può essere erogato in forma liquida oppure mediante aumento del capitale sociale (in questo caso è ammessa la deroga ai limiti massimi di partecipazione al capitale indicati al successivo punto 2.7) o per emissione di strumenti finanziari.

2.2.6 Quote e azioni

Il valore nominale di ciascuna azione o quota può variare tra un minimo di 25 € un massimo di 500 €. La quota massima di capitale che ogni socio cooperatore può detenere nella cooperativa è di 100.000 €. (art. 2525 del codice civile, comma 1 e 2). È comunque

da sottolineare l'esistenza di eccezioni, aventi lo scopo di mitigare per quanto possibile il rigore di tale regola più sopra menzionata:

Nelle cooperative con più di cinquecento soci, l'atto costitutivo può elevare tale limite fino al due per cento del capitale sociale (art. 2525, 3° comma). Inoltre, tali limiti non si applicano nel caso di conferimenti in natura o di crediti, e con riferimento ai soci diversi dalle persone fisiche e ai sottoscrittori degli strumenti finanziari dotati di diritti di amministrazione (art. 2525, 4° comma).

Alle azioni di cooperativa si applica larga parte della disciplina dettata in tema di società per azioni. Data la variabilità del capitale sociale, sulle azioni non vi è indicazione l'ammontare del capitale sociale, né quello dei versamenti parziali per le azioni non interamente liberate.

2.3 Le cooperative di produzione e lavoro

Le cooperative di produzione e lavoro sono finalizzate a far sì che il lavoro o i prodotti dei soci cooperatori siano collocati sul mercato alle migliori condizioni economiche procurando così, tramite le attività sociali, vantaggi diretti e immediati all'economia dei singoli soci.

I principali settori dove troviamo cooperative di produzione lavoro sono quelli dei trasporti, dell'edilizia, delle pulizie e della ristorazione.

La caratteristica di fondo del rapporto è rappresentata dalla particolare natura che caratterizza lo scambio mutualistico tra i soci e la cooperativa, "centrato" nell'attività di lavoro che i soci prestano nell'ambito della cooperativa stessa: si tratta di un rapporto che vede il socio contemporaneamente lavoratore e imprenditore.

Imprenditore e dipendente

Questa contemporaneità di ruoli aveva creato problemi di natura giuridica in sede di qualificazione del rapporto tra socio e cooperativa; tali problemi sono stati risolti dalla legge sulla cooperazione che afferma: "il socio lavoratore di cooperativa stabilisce con la propria adesione o successivamente all'instaurazione del rapporto associativo un ulteriore rapporto di lavoro, in forma subordinata o autonoma o in qualsiasi altra forma, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata non occasionale, con cui contribuisce comunque al raggiungimento degli scopi sociali". Il ruolo imprenditoriale è vissuto dal socio assumendosi anche oneri e rischi delle attività intraprese e quello del lavoratore

prevede la realizzazione del lavoro specifico affidato in cambio della conseguente remunerazione.

La remunerazione e più in generale il trattamento del lavoratore, deve essere coerente con il contratto nazionale dei lavoratori dipendenti del settore di riferimento. È possibile che vengano corrisposti trattamenti economici ulteriori, che possano essere deliberati dall'assemblea ed erogati:

- a titolo di maggiorazione retributiva,
- in sede di approvazione del bilancio di esercizio, come redistribuzione degli utili in misura non superiore al 30% dei trattamenti retributivi complessivi, mediante integrazioni delle retribuzioni medesime o aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato.

In tal modo i soci della cooperativa di produzione e lavoro da un lato ottengono una remunerazione analoga allo stipendio e, dall'altro, dividono l'eventuale profitto che, una volta dedotte le spese si determina con l'attività svolta dalla cooperativa.

Requisiti dei soci

I soci partecipanti alle cooperative di produzione e lavoro devono essere lavoratori ed esercitare l'arte o il mestiere corrispondenti alla specialità delle cooperative di cui fanno parte o affini. Non possono essere soci di tali cooperative coloro che esercitano in proprio imprese identiche o simili a quella della cooperativa. È consentita l'ammissione a soci di tecnici e amministrativi nel numero strettamente necessario al buon funzionamento della società.

Nelle cooperative agricole per affittanze collettive o per conduzione di terreno in concessione non possono essere ammesse come soci le persone che esercitano attività diversa dalla coltivazione della terra.

La legge prevede che i soci lavoratori di cooperativa:

- concorrano alla gestione dell'impresa partecipando alla formazione degli organi sociali e alla definizione della struttura di direzione e conduzione dell'impresa;
- partecipino all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni riguardanti le scelte strategiche, nonché alla realizzazione dei processi produttivi dell'azienda;

- contribuiscano alla formazione del capitale sociale e partecipino al rischio di impresa, ai risultati economici e alle decisioni sulla loro destinazione;
- mettano a disposizione le proprie capacità professionali in relazione al tipo e attività svolta, nonché alla quantità di lavoro necessario alla stessa cooperativa.

È stata ribadita a più riprese la necessità che sia presente una qualifica professionale dei soci, correlata all'attività svolta dalla cooperativa stessa: "la qualifica professionale è necessaria perché l'impresa cooperativa deve essere legata a una particolare identità e affinità di interessi, tra più soggetti appartenenti a una determinata categoria di impresa che è possibile soddisfare attraverso l'esercizio collettivo dell'attività imprenditoriale".

Il numero minimo di soci per la costituzione di una cooperativa di produzione lavoro è di 9. Per l'iscrizione nei registri prefettizi di cooperative di produzione e lavoro ammissibili ai pubblici appalti è di 15.

In casi di particolari situazioni ambientali o della natura dei lavori o dei servizi oggetto dell'attività sociale, possono essere autorizzate cooperative di produzione e lavoro, ammissibili ai pubblici appalti, con un numero di soci inferiore a 15.

I rapporti e gli obblighi fra cooperativa e socio lavoratore sono state modificate dalla Legge "Biagi". Le nuove disposizioni, prevedono agevolazioni per quelle strutture rivolte a "garantire trasparenza ed efficacia del mercato del lavoro e migliorare le capacità di inserimento professionale dei disoccupati e di quanti siano in cerca di una prima occupazione, con particolare riferimento alle fasce deboli del mercato del lavoro".

2.4 Il settore cooperativo in Italia

Il settore cooperativo italiano è molto complesso ed articolato sia in termini giuridico/istituzionali, sia in termini settoriali: dalla banca all'industria manifatturiera, dall'agricoltura al settore sanitario, e comprende grandi gruppi industriali e piccole cooperative sociali.

Non è quindi semplice fornire un quadro complessivo e rappresentativo del settore, anche alla luce della variegata tipologia delle fonti. È pur vero che talune associazioni cooperative svolgono censimenti che possono risultare utili allo scopo, tuttavia non tutte le

associazioni pubblicano dati dettagliati e soprattutto credibili (mi riferisco alle associazioni politicamente schierate, le cui statistiche appaiono viziate da una partigianeria di fondo).

A prescindere dalle difficoltà evidenziate nel recupero delle informazioni è comunque interessante notare come negli anni peggiori della crisi economica il sistema cooperativo abbia comunque conseguito risultati apprezzabili ed in controtendenza.

Con un valore della produzione annuo che ha superato i 108 miliardi, l'economia cooperativa rappresenta l'8,5% del Pil italiano. In particolare, nel 2013 le 67.062 cooperative italiane hanno generato un valore della produzione pari a 90,7 miliardi di euro, mentre i consorzi 17,6 miliardi.

Negli anni della crisi, 2008-2013, la cooperazione ha messo a segno una crescita del 14%, pari, in valori assoluti, a circa 10 miliardi. Nello stesso periodo, i consorzi hanno registrato un aumento del valore della produzione del 16,9%, corrispondente a un incremento di 2,4 miliardi di euro.

Negli anni della crisi le cooperative hanno continuato ad assumere creando nuovi posti di lavoro stabili. Il 68,1% delle posizioni attivate nel 2013 e il 61,4% di quelle attivate dai consorzi erano infatti di tipo dipendente a tempo indeterminato. Le percentuali salgono rispettivamente al 76,8% e al 72,2% se si considerano le posizioni attive nel mese di dicembre 2013.

Occorre comunque sottolineare, al di là dei lusinghieri risultati sopra esposti, che sono ampi e diversificati i settori produttivi ed i mercati di sbocco che impongono alla società cooperativa una maggiore competitività. Questo anche alla luce delle sfide che la globalizzazione impone ai diversi settori di attività. La conservazione della specificità di società gestite in maniera democratica dai propri soci, dei quali soddisfano gli interessi, appare quindi in alcuni ambiti, e mi riferisco al settore del credito o anche ai settori ove l'apporto di capitale richiesto è a più alta intensità, sempre più difficile per non dire antistorico. Per questi settori produttivi la contendibilità societaria diviene ad esempio un elemento centrale per reperire risorse finanziarie e per conseguire quei target dimensionali necessari alla realizzazione delle economie di scala ed al mantenimento della indispensabile competitività commerciale. Per il settore "cooperativo" lo sbocco naturale potrebbe quindi risultare la società di capitali, che consente un assetto giuridico/istituzionale più rispondente alle sfide del futuro.

In questo contesto appare quindi ancor più importante e decisivo il ruolo che la pianificazione e la strategia assumono nelle realtà cooperative, un mondo che al di là dei

risultati lusinghieri che ho pocanzi tratteggiato, si trova ad affrontare, anche nelle realtà dimensionalmente più ridotte ad economia locale, sfide di mercato e problematiche di non semplice soluzione.

2.5 L'importanza della strategia e della pianificazione

Strategia e pianificazione sono alla base di ogni Business Plan, sono il fondamento su cui impiantare una logica di indirizzo di ogni azienda da cui non si discosta la realtà cooperativa.

Richiamo a questo proposito il pensiero di B.Campedelli (2001): “L'impostazione del progetto imprenditoriale segue la formulazione dell'idea, frutto di intraprendenza positiva, creativa, volitiva, ma anche aleatoria”.

La frase riportata appare, nel contesto economico attuale, denso di difficoltà e di fattori ed elementi nuovi e di difficile valutazione, quanto mai vera e piena di significato.

Oggi ancor più di ieri occorre affidarsi alla idea e farla crescere, tenerla in piedi, svilupparla offrire all'idea un respiro, uno schema entro cui possa prendere forma sino a trasformarsi in una linea di condotta, in una strategia percorribile e sostenibile.

Questo vale ancor di più in riferimento ad un settore, quello delle cooperative, che come ho già evidenziato non può più permettersi di navigare “a vista” in assenza quindi di strategie e di pianificazione.

2.6 Il concetto di strategia

La strategia può essere concepita come una pianificazione di medio/lungo termine volta alla possibilità di competere sul mercato.

“La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Il suo studio non può essere accantonato” (Sun Tzu, L'arte della guerra).

La strategia di un'impresa si configura come l'effetto di un insieme di decisioni aventi come obiettivo la difesa e lo sviluppo del proprio vantaggio competitivo nel medio/lungo periodo. Il vantaggio competitivo è quindi da intendersi come la capacità dell'impresa di realizzare profitti superiori rispetto ai competitors (Porter M.,1987).

Di seguito alcuni esempi:

- Vantaggio di costo: commercializzazione di prodotti e/o servizi analoghi a quelli dei concorrenti ma ad un prezzo più basso;
- Vantaggio di differenziazione: la possibilità di offrire un prodotto/servizio diverso rispetto a quello dei competitors, per il quale si è disposti a pagare un prezzo più alto;

A livello generale la strategia come più sopra descritta si sostanzia nella definizione di un disegno di sviluppo, crescita o semplicemente sopravvivenza dell'impresa sul mercato. Un elemento fortemente caratterizzante per l'evoluzione del problema/piano strategico è da ricercarsi all'evoluzione del mercato nel quale l'impresa stessa opera.

Esistono infatti diverse modalità d'interpretazione riguardo ai diversi schemi da seguire nella formulazione delle strategie aziendali. Si tratta di un complesso processo di analisi sia ambientale che interna, andando quindi a coinvolgere tutta la struttura organizzativa aziendale.

Ma come arrivano le imprese a costruire strategie di successo?

Essenzialmente attraverso gli step seguenti:

1. approccio razionale alle decisioni strategiche;
2. creatività imprenditoriale basata su idee innovative, che poi si concretizzano in attività di impresa;
3. capacità di saper sfruttare opportunità non prevedibili, in modo più e efficace e migliore rispetto ai concorrenti.

2.7 Il rapporto fra strategia e risultati

Ciascuna impostazione strategica è caratterizzata da un certo potenziale di risultati. È infatti tramite l'equilibrio che sussiste fra l'impresa ed il sistema che si innesta l'analisi delle finalità della strategia. Lo sviluppo non è necessariamente una finalità intrinseca ma è comunque centrale, mentre gli obiettivi sociali sono più condizionamenti o vincoli che finalità –tematica questa da collegare al paragrafo 2.2 del presente elaborato-.

I due principali *tasks* societari sono così riassunti:

- I l'equilibrio reddituale, che è al tempo stesso finalità intrinseca e condizione necessaria per la sopravvivenza;
- II l'equilibrio finanziario, che rappresenta una finalità strumentale all'autonomia dell'impresa nel perseguire le proprie scelte strategiche.

Risulta necessario sottolineare come il processo di formulazione della strategia non produca generalmente sia alcuna immediata azione produttiva concreta sia azioni immediate, ma stabilisce piuttosto le direttive di crescita e di sviluppo della posizione dell'azienda. Il conseguimento dei vari risultati perciò, dipende tanto dalla gestione strategica quanto dalle modalità di svolgimento della gestione operativa: raggiungeranno risultati eccellenti le imprese che avranno saputo adottare strategie di successo e realizzarle pienamente con efficacia ed efficienza, mentre risultati inferiori alla media saranno tipici di quelle imprese che hanno scelto strategie non valide rispetto al contesto in cui operano o che non hanno saputo attuarle in modo corretto. Il punto di partenza dei processi di gestione strategica è da individuarsi nel confronto dei risultati ottenuti e quelli attesi da una data strategia, delineando i processi che potranno favorire l'impresa nello sviluppare, in modo consapevole, la scelta di mantenere la strategia adottata o di formularne una nuova. Per fissare meglio la distinzione tra i due diversi tipi di gestione, è possibile distinguere due macro-aree:

1. la **gestione strategica** è l'insieme delle scelte societarie riguardanti gli obiettivi a medio-lungo termine e l'impiego delle risorse a disposizione dell'impresa, necessarie per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo. La gestione strategica dell'impresa si esplica nell'uso consapevole delle metodologie, dei processi e degli strumenti che permettono di individuare i contenuti della strategia e le condizioni della sua

realizzazione, nonché di controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise al fine, se necessario, di modificarle. La gestione strategica comprende sia le attività riguardanti l'impostazione strategica reale e desiderata dell'impresa che tutte quelle azioni necessarie per ridurre il divario tra situazione effettiva e situazione voluta.

Le possibili attività sono varie: come:

- controllo dei cambiamenti ambientali e organizzative;
- sperimentazione della nuova impostazione e controllo della sua validità nel tempo
- analisi per riconoscere la natura strutturale e costruzione delle condizioni d'impresa (organizzative, finanziarie ecc..) necessarie alla realizzazione della strategia;
- concettualizzazione per valutare i bisogni di modifica della pianificazione strategica che ne derivano e, se del caso, per mettere a punto la nuova strategia
- costruzione e sviluppo del consenso riguardante la strategia da realizzare;

2. La **gestione operativa** come l'insieme di atti di decisione, controllo ed esecuzione necessari per procedere all'attuazione delle strategie e per lo svolgimento di tutti i processi operativi quotidiani.

Non tutte le imprese sono gestite strategicamente, e questo vale purtroppo anche per il mondo cooperativo. In un certo numero di imprese la strategia realizzata è frutto del combinarsi casuale di una serie di elementi e ci si limita a svolgere la strategia esistente senza preoccuparsi di metterla in discussione ed eventualmente modificarla. Le cause per cui questo può succedere sono varie :

- le imprese di piccole dimensioni statisticamente sono maggiormente predisposte alla mancanza di gestione strategica;
- talvolta il management è totalmente assorbito dalle attività di gestione operativa;
- talvolta l'impresa si è consolidata una certa rilassatezza organizzativa a seguito di un lungo periodo di successi;
- assenza di meccanismi di controllo dell'evoluzione ambientale;
- il management rimanendo fedele alle linee di azione prestabilite, non intende in alcun modo rivederle;

In conclusione, ogni strategia, pur valida in un certo momento, dati il dinamismo ambientale e i cambiamenti anche inerziali che hanno luogo nelle imprese, è destinata a dare origine a un divario strutturale tra attese e risultati rendendo indispensabile una qualche attività di gestione strategica (Dagnino I.,2008). L'attività di gestione strategica deve risultare necessaria anche per superare la spinta delle forze conservatrici che si oppongono a nuove impostazioni strategiche. Alla luce di quanto emerso il management per poter conseguire i risultati voluti e portare l'impresa al successo, dovrà necessariamente implementare sia processi di gestione strategica sia processi di gestione operativa, facendo in modo che tra essi si mantenga sempre un certo equilibrio. Solo attraverso il raggiungimento e il mantenimento di tale equilibrio sarà possibile elaborare e modificare nel migliore dei modi le strategie senza trascurare i processi che le attuano, e viceversa.

2.8 La spinta alla pianificazione

La pianificazione si sostanzia come il riferimento per l'assunzione delle decisioni tattiche societarie e per la valutazione della loro effettiva efficacia. Le funzioni attribuibili alla pianificazione sono molteplici, in genere tra loro indipendenti, e possono essere ricondotte a cinque macro-scopi:

1. Facilitare l'analisi e la comprensione razionale di questioni che hanno valenza strategica. L'utilizzo della pianificazione permette la definizione del quadro d'insieme utile per prendere le decisioni; la pianificazione non genera le decisioni strategiche, ma crea le presupposti perché queste possano essere prese nel modo più efficace e tempestivo possibile, determinando i riferimenti generali per l'assunzione delle scelte di tipo operativo. La pianificazione è il veicolo necessario affinché le organizzazioni possano assicurarsi l'effettiva considerazione del futuro societario: "la prima ragion per guardare in modo sistematico al futuro è quella di comprendere le implicazioni che discenderanno dalle decisioni adottate nel presente" (Loasby B, Journal of Management Studies, vol.4, n. 2, 1967). Il futuro può essere preso in considerazione essenzialmente in tre modi differenti: preparandosi all'inevitabile, prevenendo l'indesiderabile e controllando il controllabile. Questi sono i tre compiti cui la pianificazione è chiamata a svolgere.

2. Determinare un metodo d'azione: la pianificazione simultaneamente è da intendersi sia come la chiara espressione ed esplicitazione del *business* in cui la società è impegnata, sia come metodologia e spinta all'analisi, alla valutazione ed alle decisioni di controllo ed organizzazione. Si formalizzando i contenuti strategici a cui devono fare riferimento i vari attori dell'impresa nell'assumere le decisioni operative di loro competenza e nella valutazione della qualità del loro operato; Una ulteriore motivazione per impegnarsi nella pianificazione consiste nel fatto che quest'ultima è semplicemente una forma "superiore" di direzione aziendale: è meglio che il processo decisionale sia razionale e formalizzato, perché così facendo si favorisce l'implementazione sia stessa della strategia che del controllo (Mintzberg H.,1994).

3. La pianificazione è chiamata a considerare le varie connessioni tra le diverse aree e funzioni aziendali. L'orientamento strategico di fondo non può sussistere senza una natura sistemica; l'obiettivo è l'ottimizzazione della posizione da essa occupata all'interno del suo ambiente competitivo. In sostanza, la pianificazione esplicita le varie interdipendenze sia organizzative che strategiche, andando a predisporre le condizioni per la loro implementazione. Così facendo offre una sorta di riferimento per i diversi attori del sistema impresa, sulla base del quale poter trovare un'equilibrata combinazione degli interessi di ciascuno di essi. Si potrebbe dire che essa svolge la funzione di *integrazione interna*: la pianificazione scaturisce dell'interazione tra diversi livelli organizzativi; per sua natura, favorisce il confronto e la progressiva maturazione di una comune visione aziendale tra le diverse unità che compongono l'impresa.

4. Fornire un meccanismo di comunicazione che promuove il coordinamento tra le diverse parti dell'organizzazione. La pianificazione permette di comunicare a tutti gli *stakeholders* interni l'indirizzo strategico perseguito dall'impresa e il modo di interagire con l'ambiente esterno. Allo stesso modo, offre i contenuti per la comunicazione con i soggetti esterni con cui l'impresa interagisce. Tra questi ultimi gli investitori sono interessati in particolar modo ai contenuti della pianificazione o

del piano che da essa deriva, perché sulla base del risvolto economico-finanziario del programma industriale di medio-lungo termine (e della sua credibilità) essi valutano la convenienza o meno a finanziare l'impresa. Infine, oltre a trasmettere le informazioni sia all'interno che all'esterno, la pianificazione crea un linguaggio comune a tutti i vari attori.

5. Costituisce sia un riferimento per l'avvio e l'implementazione di appropriate procedure di controllo strategico sia come strumento motivazionale. La pianificazione rende noti, infatti, gli obiettivi di varia natura rispetto ai quali vengono misurate le performance aziendali in diversi orizzonti temporali, indicando le responsabilità relative all'attuazione delle sue diverse componenti. La pianificazione è oltretutto contestualmente chiamata a motivare, a promuovere la partecipazione, a favorire il consenso, a creare coesione e ad esercitare il controllo di quanto pianificato. Il concetto di controllo tramite la pianificazione si estende in tutte le direzioni societarie: permette infatti sia di controllare coloro i quali vengono coordinati sia di verificare la misura in cui gli orientamenti strategici scelti sono attuati -individuare le modalità più adatte per effettuare eventuali azioni correttive riguardo tali orientamenti, ecc-.

2.9 Le condizioni favorevoli alla pianificazione strategica

Pur essendo chiaro che la pianificazione quale programmazione strategica non è la via migliore per tutte le organizzazioni in ogni circostanza, c'è stata una notevole riluttanza nella pratica e nella prescrizione della pianificazione a specificare tali circostanze. La pianificazione può essere concepita come un sistema, caratterizzato da supporti organizzativi e da supporti tecnico-metodologici, che, tra le altre cose, mette in atto un processo direzionale di allocazione delle risorse. Tale sistema, i cui elementi si co-determinano, viene condizionato da alcuni fattori rilevanti, che, se coerenti con gli elementi interni ed esterni dell'impresa, inducono dei comportamenti in linea con gli obiettivi perseguiti da quest'ultima. In tal modo si accetta un approccio contingente, secondo il quale gli elementi della pianificazione devono essere coerenti con i fattori determinanti per produrre risultati efficaci. In altre parole, non esiste un modello di

pianificazione migliore degli altri: al fine di attivare un processo strategico che porti a risultati validi, è necessario impostare un modello coerente con i fattori condizionanti.

Tali fattori, che in relazione alle loro caratteristiche e al loro vario combinarsi influenzano l'atteggiarsi dei diversi elementi costituenti il sistema di pianificazione (supporti, metodologie e processo), sono:

- il contesto competitivo in cui l'azienda opera, che può essere stabile, prevedibile e programmabile, oppure dinamico, discontinuo e complesso;
- l'identità strategica dell'impresa caratterizzata dal tipo di vantaggio competitivo e dal tipo di business (mono-business, con business dominanti, con business correlati o con business non correlati); - la struttura organizzativa e i meccanismi operativi;
- il grado di accentramento/decentramento dell'azienda;
- il livello di diffusione della cultura manageriale. Questi elementi, come già accennato, influenzano il sistema di pianificazione attraverso i supporti organizzativi e i supporti tecnico-metodologici di cui esso si compone.

I supporti organizzativi sono:

- il livello organizzativo dal quale parte il processo di pianificazione e quindi la direzione di tale processo: top-down, bottom-up o mista;
- le unità strategiche coinvolte nel processo di pianificazione, i cosiddetti "nuclei strategici": Strategic Business Unit, funzioni rilevanti, progetti, ecc. Tali aree di coinvolgimento strategico non sono banali da definire, anche perché la formulazione strategica non è sempre concentrata nel vertice aziendale; essa può dipendere da tutte le persone che rientrano in tali aree ed anche da contributo dato eventualmente dal planner in qualità di integratore di informazioni, valutatore delle alternative strategiche e di attivatore dell'intero processo;
- le procedure di pianificazione e il suo calendario: nella progettazione del sistema vi è un problema di bilanciamento tra due opposte esigenze, da un lato favorire che il processo si svolga nei modi e nei tempi prestabiliti e dall'altro impedire che tali procedure soffochino la creatività e blocchino l'innovazione;
- le modalità usate e le capacità possedute dai pianificatori: spetta a loro il compito di coordinare il processo per far sì che esso sia efficace e tempestivo.

I supporti tecnico-metodologici sono:

- i modelli e gli strumenti per analizzare l'ambiente (scenari, modelli econometrici ecc.) e il sistema competitivo, studiato ad esempio attraverso il modello della conoscenza allargata di Porter, la matrice crescita-quota di mercato elaborato dal Boston Consulting Group, la matrice del ciclo di vita di Arthur D. Little, ecc.;
- gli strumenti per l'analisi aziendale (ad es. l'analisi economicofinanziaria, l'analisi organizzativa e l'analisi strategica mediante la definizione di SBU, ecc.);
- gli strumenti di valutazione delle alternative strategiche (ad es. il modello del valore economico);
- gli strumenti di rappresentazione, comunicazione e controllo (ad es. il piano di monitoraggio strategico).

Partendo dall'analisi storica dei fattori rilevanti e utilizzando i vari supporti descritti è possibile delineare le condizioni apparentemente più favorevoli alla pianificazione strategica:

- Stabilità, controllabilità e prevedibilità: più il contesto possiede tali caratteristiche più è facile e preciso il compito della pianificazione;
- Maturità del settore, perché implica in genere stabilità;
- Intensità di capitale: ingenti investimenti di capitale costituiscono un incentivo alla pianificazione; quanto più è elevato l'impegno di risorse in un singolo programma tanto più è alta la volontà di controllare attentamente tali risorse e, quindi, tanto maggiore è l'esigenza di programmazione;
- Dimensione organizzativa elevata: sebbene un'organizzazione non deve essere grande per pianificare, questo certamente aiuta, perché le grandi imprese possono non solo più facilmente permettersi la pianificazione, avendo risorse da dedicare, ed essere in grado di usarla, ma possono soprattutto sentirne una maggiore esigenza. Le piccole organizzazioni possono anche conseguire comunicazione e controllo con mezzi informali, mentre quelle grandi devono fare maggiore affidamento sui mezzi impersonali e formali, tra cui rientrano i sistemi di pianificazione;

- Attività altamente strutturate: dal momento che la pianificazione scompone la strategia, attraverso i programmi, in attività specifiche di vario genere, quanto più esse sono strutturate tanto più sono facili da scomporre durante la pianificazione;
- Semplicità delle operazioni: la pianificazione è fattibile laddove le operazioni sono relativamente semplici da comprendere; essa è un modello semplice, scomposto in stadi semplici ed elaborati. Siccome le attività da abbinare possono essere numerose e il relativo coordinamento complicato, per essere accessibili alla tecnologia della pianificazione, tali attività e l'ambiente che le circonda devono essere di facile comprensione;
- Interdipendenza tra gli attori all'interno dell'organizzazione e tra le operazioni che essi compiono, in modo tale che sia più facile avere un'unitarietà d'intenti da formalizzare attraverso la pianificazione;
- Controllo esterno, attuato da un influenzatore esterno con il potere e l'intento di controllare un'organizzazione dal di fuori; tale controllo permette di astrarsi ad un livello superiore all'organizzazione, facilitandone la comprensione.

Tutte queste condizioni non sono fra loro indipendenti: ad esempio l'intensità di capitale tende ad essere connessa alle grandi dimensioni, mentre il fatto di avere una struttura elaborata sembra richiedere operazioni relativamente semplici. Ovviamente possono esserci altri elementi connessi a quelli presentati in grado di condizionare la pianificazione in modo positivo, ma chi scrive ritiene che quelli qui sopra siano i più rilevanti.

2.10 Evoluzione del rapporto fra pianificazione e strategia

Il rapporto tra i concetti di pianificazione e di strategia si è evoluto nel tempo, attraverso diversi approcci teorici. In un primo tempo era concezione comune che il processo necessario alla formazione della strategia dovesse essere determinato razionalmente, (i.e. pianificato).

Analizzando questo primo punto di vista, la pianificazione strategica, in quanto procedura formale e sistematica, viene a costituire lo strumento necessario alla definizione di una strategia e per attuarla. L'implicazione a quanto detto in precedenza è che il processo di

formazione della strategia possa essere determinato razionalmente, esplicitato in uno schema oggettivo e di carattere generale, ovvero che la formalizzazione di una determinata procedura decisionale generi il comportamento strategico dell'impresa.

In seguito è stato constatato il fatto che la pianificazione intesa come procedura formale applicata al processo di creazione della strategia, è sostanzialmente fallimentare. L'ipotesi implicita nella logica della formalizzazione non risulta essere accettabile, ovvero la possibilità di scomporre il processo di elaborazione strategica in una serie di atti ben specificati.

In concreto la pianificazione non genera, dunque, la decisione strategica, ma risulta essere funzionale alla sua determinazione e attuazione. La pianificazione predispone le condizioni per la formazione della strategia, ne ordina l'attuazione e ne gestisce le conseguenze. Del resto, qualunque attività umana complessa richiede sia analisi che sintesi, sia scomposizione che progettazione. Essendo la strategia orientata al risultato, e riguardando scelte di fondo con cui si conseguono gli obiettivi aziendali, la pianificazione strategica, invece, dovrà esplicitarsi nel processo che riguarda sia la logica organizzativa attraverso cui si giunge alla determinazione della strategia sia alla revisione delle impostazioni strategiche precedenti.

C'è comunque da render noto che non sempre la strategia richiede un processo di pianificazione per essere esplicitata e comunicata. Questo comunque non esclude che la pianificazione costituisca -per sua natura- uno strumento utile per rappresentare la realtà.

2.11 Strategia e pianificazione: la formulazione

La strategia è indispensabile, è lo strumento fondamentale per indirizzare il cammino dell'impresa, e quindi essenziale per chi ha interesse nella sua sopravvivenza e nella sua crescita. Ovviamente non esiste una strategia infallibile: è il mix tra una serie di elementi come la conoscenza del business, la capacità di analisi e buonsenso che rende vincenti le strategie aziendali. Nella formulazione della strategia è necessario considerare tutti gli aspetti dell'ambiente di riferimento, senza concentrarsi su di uno in particolare, e mediando le diverse scelte, per conseguire un posizionamento strutturale sui diversi mercati e con i diversi interlocutori, al fine di raggiungere una posizione di equilibrio complessivo con gli stessi. Nella misura in cui si riesce a trovare il giusto mix c'è la chiave del successo di

qualsiasi iniziativa imprenditoriale, non importa di quali dimensioni. La formulazione delle strategie può essere intesa come la definizione dei contenuti delle scelte relative al posizionamento dell'impresa rispetto al suo ambiente di riferimento. La formulazione altro non è che il processo di creazione delle strategie. I processi di formulazione sono caratterizzati da:

- incertezza della situazione decisionale
- numerosità degli attori decisionali
- potere reale dell'attore decisionale principale (imprenditore)
- dimensione organizzativa
- pressioni ambientali

e sono condizionati, inoltre, dalla dimensione temporale (efficacia temporale) ed economica (costi dell'informazione) della decisione. Scarsità di informazione, costi di ricerca elevati, esigenze temporali stringenti inducono il decisore a ricorrere all'intuizione sostenuta dalla propria esperienza individuale e dalle informazioni disponibili. I lineamenti della strategia sono in genere nel pensiero dei leader e l'assenza di pianificazione o di piani formalizzati non necessariamente significa assenza di strategie, anzi, c'è anche chi sostiene che l'assenza di pianificazione sia una virtù, il segno di non voler sprecare risorse e tempo per cerimoniali inutili, la costruzione appunto dei piani formalizzati. La pianificazione va intesa quindi come un meccanismo operativo che non sempre viene applicato nella pratica aziendale. Ciò avviene spesso non solo quando le dimensioni sono minori e la complessità non significativa, ma anche quando l'impresa è diretta dallo stesso imprenditore. L'intero sforzo di creare un metodo di pianificazione strategica è basato sull'obiettivo di migliorare la qualità delle strategie e delle decisioni che vengono prese a qualsiasi livello di gestione. La qualità delle decisioni prese risulta migliore:

- se si sa che cosa si cerca di fare, ovvero se gli obiettivi dell'azione sono chiari e ben stabiliti e le risorse da utilizzare per perseguire tali obiettivi sono raccolte insieme;
- se si hanno informazioni su come le risorse vengono attualmente impiegate, per i principali obiettivi in essere, sulle modalità con cui si cerca di perseguire gli obiettivi, sul tipo di persone che ne sono i beneficiari, e così via;
- se si valuta e monitora l'efficacia dei programmi in corso;

- se si considerano ed analizzano più modi alternativi di raggiungere gli stessi obiettivi prefissati;
- se si ha un programma per il futuro e si cerca di prevedere cosa è meglio fare nei prossimi anni e quali mutamenti ed interventi immediati (legislativi, regolamentari, finanziari) sono necessari per andare verso la direzione desiderata.

È bene essere sistematici circa le decisioni, cioè seguire una esplicita procedura per rivedere i piani a lungo termine alla luce di nuove informazioni, valutazioni ed analisi, e di trasferire i mutamenti dei piani nelle conseguenze legislative e di bilancio. Va sempre ricercato un equilibrio tra formalismo ed azione. Il mettere nero su bianco impone una riflessione e una spinta a contestualizzare le proprie azioni e può essere altrettanto utile dello sperimentare e dell'imparare facendo.

Le organizzazioni, come già detto, si impegnano nella pianificazione formale non per creare le strategie, ma per programmare le strategie che già hanno, cioè per elaborarle formalmente e renderne operative le conseguenze. Le organizzazioni efficaci, in particolare, si impegnano nella pianificazione quando hanno l'esigenza di un'articolazione formalizzata delle proprie strategie. La pianificazione subentra dopo che la strategia è stata identificata: la strategia crea la direzione attraverso la sintesi, la pianificazione chiarifica e ordina quella direzione attraverso l'analisi. Rispetto alla decisione strategica, la pianificazione interviene a vari livelli, tra i quali:

- la codificazione della strategia data, incluse la chiarificazione e l'articolazione della stessa; è lo stadio preparatorio alla decisione strategica.
- L'elaborazione di quella strategia in sottostrategia, programmi ad hoc e piani d'azione di vario genere; è lo stadio di esplicitazione;
- La conversione delle sottostrategie, dei programmi e dei piani in budget di routine operativa; è lo stadio di accompagnamento all'attuazione.

Nella codifica della strategia la pianificazione funge da mezzo adatto a esprimere in maniera razionale i nodi di carattere strategico che l'impresa deve affrontare e quindi gli obiettivi che devono essere attuati, a fornire gli schemi per l'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti per le scelte strategiche e a individuare i driver strategici. A tale livello la pianificazione si pone nella fase logica a monte della decisione strategica, fornendo le finalità verso cui questa deve tendere e le conoscenze che, adeguatamente sintetizzate, producono la decisione strategica. Ovviamente questo compito non è un atto meccanico, al

contrario richiede una buona dose di interpretazione. La codifica della strategia può causare diversi problemi se effettuata prematuramente o in modo inappropriato. I rischi maggiori sono una conclusione prematura del processo di sintesi e formalizzazione e la perdita di elementi rilevanti durante una tale articolazione del processo. Convertire dei pensieri generali in specifiche linee di azione è un po' come spostarsi da ampi scopi piuttosto astratti a obiettivi precisi e ben focalizzati: è plausibile che qualcosa vada perso nella traduzione. Le strategie possono essere ricche visioni e immagini intrecciate che possono creare prospettive radicate in profondità. Scomposte ed espresse formalmente in parole precise o peggio numeri, le immagini e le intricate interconnessioni possono andare perdute. Una volta codificata, la strategia può essere elaborata: per elaborazione della strategia si intende quel processo di scomposizione gerarchica delle conseguenze strategiche dapprima in sottostrategie di vario genere a livello corporate, di business e funzionale, poi attraverso programmi ad hoc, come ad esempio programmi di investimento specifici, e infine in piani operativi che dettagliano gli interventi specifici, rendendo note le operazioni che le persone devono compiere per realizzare la strategia intenzionale e includendone la sequenzialità e la tempistica. La pianificazione svolge poi la funzione di esprimere la decisione strategica in maniera esplicita, attraverso schemi formali. In questo senso, si è già osservato come essa costituisca lo strumento per comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'impresa.

Durante la fase di conversione della strategia elaborata, la pianificazione determina un percorso di azioni attraverso cui la decisione strategica è posta concretamente in essere, costituendo così il fattore di connessione tra decisione strategica e azione operativa. Tale connessione si concretizza in un duplice aspetto: da un lato, la pianificazione stabilisce i risultati che in diverse prospettive temporali occorre raggiungere attraverso l'azione strategica; dall'altro, fornisce i riferimenti per valutare in quale misura tali risultati siano stati raggiunti. A tale livello si attua il passaggio dalla pianificazione delle azioni alla pianificazione operativa di budget e obiettivi, fino al controllo delle performance. Per tener conto degli effetti di specifici cambiamenti nell'azione, gli obiettivi vengono nuovamente enunciati, i budget rielaborati e le politiche e le procedure operative standard riconsiderate.

CAPITOLO III

3.1. La parte introduttiva del piano

Parlando di attività di impresa, ed a maggior ragione in riferimento alla specificità del caso cooperativo in questione che sarà oggetto di analisi specifica nel successivo capitolo, occorre bypassare le problematiche legate alla genesi ed alla start-up per incentrarsi su di una complessiva valutazione di un processo di analisi articolato che possa risultare in grado di condurre a decisioni motivate ed economicamente soddisfacenti. Mediante la procedura di Business planning si ha la possibilità di “edificare” in modo dettagliato l’intera operazione, pianificandone le diverse fasi, con le indicazioni in termini di sviluppo temporale delle stesse, specificando le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi al fine di evidenziare tutte le implicazioni economico-finanziarie che il progetto potrà produrre. L’obiettivo principale, quindi, è quello di giungere ad una conoscenza approfondita e dettagliata di tutte le sfaccettature, gli effetti che la business idea potrà generare nella realtà economica cooperativa oggetto di analisi e di comunicare il tutto all’esterno. Al Business Plan, difatti, è riconosciuta anche una strategica valenza “informativa” sia sul piano interno che esterno. Il BP rappresenta uno strumento fondamentale sul piano interno, per esaminare ed auto valutare un progetto imprenditoriale, sia sul piano esterno, come precedentemente accennato.

La prima parte del piano, di solito, è dedicata alle principali *assumption* che costituiscono il fondamento del piano. È probabile che i creditori della cooperativa conoscano sommariamente l’impresa e che abbiano un’idea approssimativa del business in cui opera, quindi è necessario far conoscere in modo esaustivo il contesto al quale devono essere applicate le strategie e l’effettiva portata della situazione economica-finanziaria. La coerenza delle dinamiche future è strettamente legata da un’approfondita analisi dello stato in cui versa l’impresa; per questo motivo occorre delineare: la presentazione della società è una parte del piano che mira a fornire gli elementi qualificanti per inquadrare se sussistono o meno le condizioni per il corretto sviluppo della pianificazione e della programmazione in esame. Una cooperativa, come ogni impresa, per stare sul mercato deve remunerare i fattori produttivi in modo da poter adempiere in armonia il proprio scopo sociale e cooperativistico che la caratterizzano. Detto questo, risulta necessario focalizzare l’attenzione sulle seguenti informazioni:

- **Storia della società**, all'interno dell'elaborato è opportuno tratteggiare in modo sintetico ed efficace le principali tappe che hanno caratterizzato l'evoluzione della società nel corso del tempo e dei suoi obiettivi di medio termine. Tendenzialmente vengono presentati dati quantitativi di sintesi che saranno oggetto di approfondimento nelle successive parti del piano;
- **Compagine sociale**, a seconda delle dimensioni della società verranno richieste ai soci differenti politiche di intervento. Talvolta quest'ultime potranno andare ad impattare anche sulla loro posizione soggettiva, quale postergazione di finanziamenti concessi, aumenti di capitale, ecc. Per i creditori la composizione della compagine sociale non è dunque un'informazione secondaria dato che essa permette di accertare in maniera indiretta la serietà della proposta e la tenuta complessiva del piano.
- **sistema di governance**: è opportuno fornire un breve profilo degli amministratori, le loro deleghe, poiché l'analisi del profilo può consentire ai creditori di verificarne le competenze e l'idoneità a procedere lungo i dettami presenti all'interno del business plan.
- **La struttura organizzativa**, la compatibilità con le *assumption* poste alla base del piano dovranno essere valutate anche in considerazione di una possibile introduzione di misure di controllo e/o la presenza di figure chiave delle funzioni strategiche. Per quanto riguarda il management è auspicabile predisporre un sintetico profilo che consenta all'esterno di apprezzare l'esperienza maturata nel settore e, nel caso, in ambiti diversi. Per quello che riguarda il personale dipendente, elemento cardine nello sviluppo del seguente business plan, è opportuno indicare il numero di dipendenti attualmente sotto contratto ed i relativi dati di performance.
- **I prodotti realizzati e/o i servizi erogati**, l'analisi, la descrizione e l'approfondimento dei servizi offerti dalla società in analisi è basilare. È consigliabile specificare se i servizi sono tutti già attualmente attivi, o se si prevedono sviluppi e l'impatto che quest'ultimi nel caso avranno sullo sviluppo della società. È quest'ultimo caso che sarà necessario indicare il sia

time to market sia la descrizione delle caratteristiche distintive del servizio svolto e le altre possibili fonti di vantaggio competitivo. Questa sezione dovrà basarsi, inoltre, su tutte le informazioni su tutte le informazioni ricavate dalle seguenti domande:

- In che modo il servizio si distingue da quello della concorrenza? Quali vantaggi si possono offrire al cliente?
 - Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del servizio rispetto a quelli della concorrenza?
 - Si tratta di un servizio “attuale”? Si possono immaginare potenziali obsolescenze o possibili perdite di quote di mercato?
 - Quali sono i costi e di margini di profitto per ciascuna linea di servizio?
 - Com'è composto il portafoglio clienti? Quali sono le categorie di clienti a cui ci si rivolge?
 - Le componenti dei servizi offerti (quali sono i fornitori e cosa acquistiamo da loro)?
 - Possibili eventuali problemi attuali e futuri relativi alla forniture?
-
- **Gli *assets* strategici e non**, in una ottica di valutazione d'efficienza operativa sarà necessario specificare in questa prima parte del piano un'ulteriore analisi a proposito degli *assets*. Essendo in analisi una società che effettua raccolta e trasporto di rifiuti, la componente macchinari (assieme al personale) rappresenta un elemento cardine della successiva analisi. Sarà infatti necessario andare a calcolare il costo orario del singolo macchinario nello svolgimento della propria attività di modo tale da poter articolare sopra questa componente gran parte delle strategie future.
 - **Inquadramento del settore**, è importante inquadrare la società nel settore di riferimento, poiché ciò consente di contestualizzare il programma di pianificazione strategica e di metterlo in relazione alle dinamiche che

caratterizzano il comparto. Talvolta, a causa della trasversalità che taluni business assumono, tracciare attendibilmente i confini di un settore costituisce un passaggio meno scontato di quello che può sembrare. Questo genere di multi business li rende difficilmente circoscrivibili ad un solo e determinato ambito economico o settore. Non è infatti cosa semplice contestualizzare una società all'interno del comparto di riferimento (caso questo in esame all'intero del caso pratico in esame). Per le aziende che operano attraverso più aree strategiche di affari sarà quindi necessario andare ad analizzare nel dettaglio i seguenti fattori:

- **I trend del settore**, si tratta di un'analisi che riguarda le linee di tendenza che hanno caratterizzato l'evoluzione delle dinamiche della gestione nel passato più prossimo. I risultati possono variare secondo l'ampiezza che si attribuisce al termine macroeconomico, infatti, tendenze che assumono determinati connotati a livello nazionale, possono presentare una differente fisionomia allargando la prospettiva d'indagine. Tendenzialmente, per settore si deve intendere non solo quello in cui l'impresa solo quello in cui l'impresa opera allo stato attuale, ma soprattutto quello in cui essa possa potenzialmente operare, a patto che esistano effettive possibilità di espansione e che il servizio risponda alle caratteristiche richieste per confrontarsi su un mercato più vasto. L'esame del contesto non può prescindere da questa circostanza e quindi è buona norma articolare l'analisi su due piani: una focalizzata sul trend locale e una sul trend macroeconomico; sono una complementare all'altra e consentono di avere un quadro piuttosto completo sulle possibilità di sviluppo.
- **Caratteristiche della domanda**, dipende da molteplici fattori. La caratteristica della domanda varia a seconda se l'azienda sia di prodotti o di servizi (caso questo in esame nel presente elaborato). Esistono altri fattori che possono contribuire al tratteggio della domanda: il livello medio dei ricavi procapite, l'area geografica, il trend dei consumi, ecc. Nel nostro caso la domanda scaturisce dalla necessità di rinnovamento della metodologia di raccolta dei rifiuti da parte delle regioni e delle province toscane. Domanda che non presenta connotati ben definiti e si modifica nel tempo secondo le

evoluzioni del comparto. L'analisi della domanda all'interno di un piano di pianificazione strategica è un tema di particolare interesse, dato che si potrebbe definire questo aspetto come una delle principali ragioni che hanno determinato la necessità da parte del management di percorrere la strada della redazione di un business plan, affinando le strategie idonee a soddisfare le aspettative del mercato.

- **Caratteristiche dell'offerta**, in questo frangente occorre fornire informazioni sul modo in cui i servizi della società in oggetto si collocano sul mercato e in particolare facendo particolare riferimento ai concorrenti più diretti; al modificarsi della domanda è necessario che l'offerta si debba adeguare di pari passo, andando a fornire una risposta. Una metodologia per valutare se il management è efficace risiede nel grado con cui esso coglie per tempo i segnali di cambiamento e in qualche modo anticipare le esigenze del mercato; La corretta selezione del canale distributivo deve essere alla base della struttura dell'offerta, in quanto non basta disporre di un buon servizio ma va saputo veicolare nel modo corretto. Si sottolinea questo aspetto in quanto ogni canale, assicurando un livello diverso di marginalità, rende necessaria una corretta ponderazione delle opzioni disponibili di modo tale da individuare il *trade off* giusto tra la massimizzazione dei volumi e quella del prezzo di vendita.
- **Esame dei principali competitor**, E' letteralmente impensabile prendere decisioni strategiche senza analizzare il posizionamento dei concorrenti e i loro punti di forza e di debolezza.. Da quest'analisi dipende il corretto inquadramento del settore di riferimento. Se tale passaggio è stato realizzato nel modo giusto, dovremmo avere un campione di società similari con le quali effettuare un riscontro utile a cogliere le analogie e le differenze sul piano gestionale; Il conoscere gli andamenti sia economici che finanziari dei *competitors* permette all'azienda di contestualizzare ed elaborare con maggior accuratezza sia la strategia che la pianificazione nel medio termine dato che l'obiettivo di tale analisi è appunto quello di acquisisce una più attendibile percezione della tendenza del settore. Ovviamente di primaria importanza

sarà la scelta del campione preso come riferimento. Per ottenere questo genere d'Campione esistono due metodologie:

- *I° metodo: “campione dei pari”*; Si intende un insieme omogeneo, selezionato sulla base di un dato ritenuto significativo, come il fatturato, numero dipendenti, ecc. L'obiettivo di questa prima metodologia è quello di individuare un insieme d'impresе quanto più simili, per le quali può essere calcolata la mediana di settore, basata sul numero di statistiche che corrispondono ai valori centrali della distribuzione; in questo modo, non solo si riesce ad apprezzare “in cosa” e “di quanto” l'impresa target differisce dalla mediana.
- *II° metodo: “campione di diretti concorrenti”*; questa seconda metodologia può essere interpretata come complementare alla precedente. Consiste nella comparazione “one to one” atta ad individuare alcune costanti. La difficoltà sussiste nell'individuazione delle condizioni per allineare i propri valori a quelli più dei concorrenti.. Le fonti alle quali attingere per avere informazioni sui concorrenti sono molteplici ma bisogna sapere dove guardare, cosa cercare e come. Ecco alcune fonti utilizzabili:

- Liste che sono vendute da alcune organizzazioni (possono essere utilizzate soltanto per avere informazioni di base);
- Bilanci dei concorrenti;
- Brochure, cataloghi, siti web e house-organ dei concorrenti;
- Ex dipendenti dei concorrenti;
- Rassegne stampa;
- Ecc..

una delle fonti informative più importanti è rappresentata dai clienti (distributori, clienti finali e intermedi) ai quali si possono fare tutta una serie di domande sui concorrenti: caratteristiche dei prodotti, prezzi, tempi di consegna, organizzazione, approcci, fattori di scelta, valutazioni, etc. Alcune aziende utilizzano la propria rete di vendita per raccogliere presso i clienti delle informazioni sui concorrenti ma questa soluzione non è molto affidabile ed appropriata per diversi motivi e spesso fornisce una

visione parziale e/o deformata della realtà. Il modo più sicuro ed affidabile per avere un quadro approfondito e completo è quello di ricorrere ad una vera e propria indagine di mercato ad hoc. Infatti soltanto l'approccio sistematico utilizzato nelle ricerche di mercato consente di reperire informazioni oggettive. Soltanto ricercatori di mercato esperti sono in grado di identificare le migliori fonti informative e di utilizzarle in maniera tale da trarne indicazioni chiare, concrete e ricche di spunti decisionali.

- **Fattori critici di successo della società**, in questa sezione si andranno ad indicare quali sono le caratteristiche proprie del management, dell'organizzazione aziendale e dei servizi offerti che si ritiene andranno a contribuire in maniera determinante al successo patrimoniale della società. Si tratta quindi di una sosta di prospetto riepilogativo scaturente dalle analisi effettuate in precedenza. Si esprime tendenzialmente nella redazione di un'analisi denominata S.W.O.T. (**Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats**). La swot analysis consente di analizzare i punti di forza e di debolezza le opportunità e le minacce di una azienda. I punti di forza e di debolezza, sono fattori interni che possono influenzare la capacità di un'organizzazione di soddisfare i suoi mercati target. I punti di forza e di debolezza, sono fattori interni che possono influenzare la capacità di un'organizzazione di soddisfare i suoi mercati target. Con l'espressione punti di forza, si designano i vantaggi competitivi o le competenze fondamentali che conferiscono all'impresa un vantaggio nel soddisfacimento dei bisogni dei suoi mercati target. Con l'espressione punti di debolezza, si designano le limitazioni che un'impresa deve affrontare nello sviluppo o nell'implementazione di una strategia di marketing. Sia i punti di forza che i punti di debolezza dovrebbero essere esaminati dal punto di vista di un cliente, perché sono significativi soltanto quando sono d'aiuto o d'ostacolo a un 'impresa nel soddisfacimento dei bisogni dei clienti. Soltanto quei punti di forza che attengono al soddisfacimento dei clienti dovrebbero essere considerati veri vantaggi competitivi. Analogamente i punti di debolezza che influenzano direttamente la *customer satisfaction* dovranno essere considerati svantaggi competitivi. Opportunità

e minacce esistono indipendentemente dall'impresa e quindi rappresentano problemi che devono essere presi in considerazione da tutte le imprese, anche quelle che non sono in concorrenza con l'impresa in questione. Con il termine opportunità si designano le condizioni ambientali favorevoli che potrebbero produrre remunerazioni per l'organizzazione se questa agisse in base a esse in modo appropriato. Le opportunità sono situazioni che esistono ma che procurano benefici all'impresa soltanto se questa agisce sfruttandole. Con il termine minacce, d'altra parte, si designano le condizioni o le barriere che possono impedire all'impresa di raggiungere i suoi obiettivi. L'impresa deve agire anche in base alle minacce per impedire che esse limitano la capacità dell'organizzazione. Opportunità e minacce possono scaturire da molte fonti presenti nell'ambiente. Nella figura sottostante viene riprodotta una matrice SWOT a quattro celle che può aiutare il manager nel processo di pianificazione. Quando un'organizzazione fa corrispondere i punti di forza interni alle opportunità esterne, essa crea vantaggi competitivi nel soddisfacimento dei bisogni dei clienti. Inoltre, un'organizzazione dovrebbe agire in modo da convertire i punti di debolezza interni in punti di forza, e le minacce in opportunità.

3.2 La stesura del piano economico-finanziario

Una volta definite le strategie e la pianificazione occorre verificare quali conseguenze esse potranno produrre a livello quantitativo, attraverso la predisposizione di un piano economico-finanziario. Va detto che non esiste uno standard di elaborazione del piano, applicabile indiscriminatamente a tutte le imprese e a tutte le tipologie di business, ma si vuole soltanto indicare gli aspetti qualificanti del piano che la società andrà ad eseguire.

In termini generali il piano finanziario è articolato in tre documenti: stato patrimoniale, conto economico e il rendiconto finanziario, quest'ultimo di fondamentale importanza, poiché lavorando sulle dinamiche della liquidità, con particolare riferimento a quella creata e assorbita dalla gestione caratteristica e in ultima analisi, quella disponibile per i creditori. La qualità del piano è strettamente dipendente dalla fondatezza delle *assumption*,

dall'avveramento delle ipotesi, dalla capacità del management di rendere operative le strategie, dalla prudenza adottata nel rappresentare talune dinamiche, dal rispetto dei margini di manovra da parte dei creditori sociali; queste e altre condizioni possono far sì che il piano prenda concretamente forma e non resti un decalogo di buone intenzioni.(N.Abriani – M.Fazzini, 2011) (G.Mariani, 2012)



ATI SOC. COOP.

Via Barbieri, 17 D/E

50051 Castelfiorentino (FI) – C.F. e P.IVA 03526910488

Tel. 0571.628251 fax 0571 - 629176

PIANO STRATEGICO 2015-2018

Analisi della strategia commerciale e dei relativi effetti economico finanziari



Capitolo IV

I dati che verranno elencati nel proseguo del seguente elaborato sono il risultato di un percorso di studi e di attività svolte in relazione e per conto della società cooperativa ATI.

4.1 Il caso della cooperativa ATI

La Cooperativa ATI nasce nel 1984 come cooperativa Agricola, successivamente, con l'incremento della sensibilizzazione verso le raccolte differenziate, di cui la cooperativa è stata tra i promotori nel circondario Empolese Valdelsa, il settore di attività principale è diventato l'igiene ambientale. Inizialmente sono state elaborate, diffuse ed attuate le raccolte differenziate inerenti la frazione cellulosica alle quali è subentrato, all'inizio del 2010, il sistema di raccolta "porta a porta" integrale di tutte le tipologie di rifiuto. Ciò ha permesso ad ATI di acquisire l'esperienza e la professionalità necessaria che le consentono ad oggi di offrire un servizio globale di progettazione, realizzazione, gestione e controllo del ciclo integrato dei rifiuti destinato anche all'avvio di nuove campagne di raccolta differenziata.

A questa attività sono stati affiancati altri servizi quali lo spazzamento manuale e meccanizzato di strade ed aree pubbliche e la gestione di parcheggi, centri di raccolta ed isole ecologiche. Oltre all'attività svolta per i Committenti Pubblici, ATI ha inteso estendere la propria operatività anche al mercato privato con una gamma di servizi studiati appositamente per le imprese quali la completa gestione dei rifiuti industriali, attività di volantinaggio, pulizie e facchinaggio.

Ad oggi la Società opera nelle province di Firenze, Pisa, Pistoia, Livorno e Siena ed impiega circa 115 addetti con un parco veicolare di 65 automezzi composto da spazzatrici stradali, gasoloni con vasca, costipatori, compattatori, minicompattatori, veicoli per trasporto scarrabili, veicoli muniti di ragno, doblò e mezzi con sponde di carico.

Un occhio di riguardo viene riservato alla formazione del personale ed alla sicurezza dei mezzi d'opera; ciò consente di garantire servizi caratterizzati da un elevato standard qualitativo assicurando nel contempo la salvaguardia dei propri lavoratori, di terzi e dell'ambiente.

ATI è un'azienda giovane, dinamica ed in continua evoluzione in grado di assicurare rapidità di intervento ed efficacia nei servizi svolti grazie alla flessibilità e alla competenza della propria struttura tecnica tali da garantire l'ottimizzazione delle risorse e delle attività anche in collaborazione sinergica con partner selezionati altrettanto qualificati.

Tra i principali obiettivi che l'Azienda si propone di perseguire ci sono il costante sviluppo e miglioramento della gamma dei servizi offerti in un'ottica di implementazione ed ottimizzazione delle soluzioni organizzative e tecnologiche utili ad aumentare l'efficienza nonché l'impatto sull'ambiente affiancato alla ricerca di nuovi mercati il tutto in armonia con lo scopo sociale e cooperativistico che la caratterizzano.

4.2 La fattibilità imprenditoriale

Nel corso dei suoi 26 anni la cooperativa ha ripetutamente cercato di indirizzarsi verso settori merceologici differenziati quali agricoltura, turismo, trovando maggior successo nel settore ambientale con la raccolta della carta.

Indirizzati dalle amministrazioni e dalle autonomie locali, le quali hanno contribuito a far crescere sia in termini di volumi che in termini di professionalità nell'esercizio dello specifico servizio, è possibile affermare che ad oggi la cooperativa risulta essere una realtà che controlla la raccolta su un territorio molto ampio: si estende dall'area Empolese-Valdelsa, all'Hinterland di Firenze, in molte altre Province della Toscana, quali quella di Siena, Pistoia, Pisa, Prato e anche Livorno, avendo la società ampliato nel corso dell'anno, come sopra citato, la propria attività anche nell'Isola d'Elba, con buone prospettive di ulteriori nuove opportunità di lavoro (in collaborazione con altre imprese leader del settore).

Gli scopi sociali, quali la creazione di opportunità di lavoro e il continuo miglioramento delle condizioni per i lavoratori (non ultimo la concessione dei ristorni ai soci) sono sempre stati una priorità per il management della società. Il CDA, nel raggiungere tale scopo, non vuole però perdere di vista occasioni importanti che permetteranno alla cooperativa di garantire agli attuali soci una posizione lavorativa stabile e sicura ma permetteranno al tempo stesso anche di incrementare il numero dei dipendenti candidati ad accrescere la compagine sociale nonché la patrimonializzazione dell'azienda.

È con il passaggio dalla tradizionale tipologia di raccolta al porta a porta (PaP) con differenziazione del rifiuto effettuata dal cittadino che l'attività della cooperativa viene

interessata da profondi mutamenti di indirizzo nella gestione della raccolta dei rifiuti provenienti dalle famiglie, segmento in cui la cooperativa occupa un posto da leader sul territorio interprovinciale. Tale cambiamento, oltre ad incidere in maniera più che positivamente sui livelli di fatturato annuo, comportò una radicale riorganizzazione in termini di risorse umane e materiali di cui si darà migliore dettaglio nei prossimi paragrafi del presente documento.

Per il codice civile italiano, una società cooperativa è una società costituita per gestire in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto agli stessi soci (scopo mutualistico) quei beni o servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta. Fino al 2001 il codice civile della Repubblica Italiana prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre dal 2001 con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa (con la stessa operatività): con la riforma del diritto societario l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato e si è prevista la possibilità di costituire società cooperative anche con un numero minimo di 3 soci e ad oggi la cooperativa ATI ne conta più di 30.

La complessità gestionale ed i volumi raggiunti dalla cooperativa sono tali da aver indotto gli amministratori ad implementare l'attività di pianificazione e controllo, ponendosi sullo stesso livello di una tipica attività aziendale organizzata.

In linea generale i servizi che la società svolge sono derivanti da aggiudicazioni di gare da enti pubblici che hanno una durata media di 3-5 anni per cui l'azienda è perfettamente in grado di pianificare la propria attività in ugual periodo riducendo il margine di discrezionalità e sinallagmaticamente attribuendo alle previsioni un elevato grado di attendibilità.

La Società è in costante crescita, grazie all'attenta conduzione dell'organo amministrativo e al notevole impegno profuso dai soci: basti pensare che nel 2009 i ricavi tipici ammontavano a circa 3.500.000 €, nel 2013 a circa € 5.500.000 mentre nell'ultimo anno quasi arrivano a € 7.000.000 (la Cooperativa non controlla alcuna impresa e le modestissime partecipazioni detenute sono scarsamente significative per il *core business* aziendale).

Il bilancio 2014 si è chiuso con un piccolo utile che rappresenta, in ogni caso, una inversione di tendenza, almeno sotto il profilo del risultato economico. I ricavi della gestione ordinaria sono incrementati di oltre euro 1.300.000 (+24% rispetto al 2013), essendo complessivamente giunti a oltre euro 6.800.000.

Dal lato dei costi, si riscontra una crescita rilevantissima dei costi del personale (per circa totali euro 3.600.000, con un incremento del 20% rispetto al 2013), che da soli rappresentano più della metà dei costi complessivi della società. Per quanto concerne le altre spese, in correlazione all'aumento dimensionale e dei mezzi utilizzati per lo svolgimento dell'attività, sono continuati a crescere i costi del carburante (solo in parte ristorati dal credito d'imposta concesso dall'Erario a titolo di agevolazione sul gasolio per autotrazione consumato), delle assicurazioni, bolli, manutenzioni e, in generale, di quelli di gestione del parco veicolare. Sono, altresì, aumentati necessariamente i costi per prestazioni di servizi di terzi, a causa delle intensificate collaborazioni commerciali con altre imprese leader di settore per l'aggiudicazione di gare ed espletamento dei conseguenti servizi.

Ulteriori incrementi, rispetto al periodo amministrativo precedente, sono rappresentati dagli ammortamenti (costi non finanziari ammontanti a quasi euro 240.000) e, purtroppo, dagli interessi passivi bancari, su debiti ordinari e mutui/finanziamenti.

Gli obiettivi del piano sono:

- ✓ fornire a tutti i soggetti portatori d'interesse con la cooperativa (stakeholders) un documento in grado di rappresentare l'evoluzione economica e finanziaria derivante dalla gestione integrata delle risorse;
- ✓ la condivisione delle strategie di medio periodo al fine di rendere tutta la compagine sociale partecipe agli obiettivi che l'azienda si pone e, al tempo stesso, cosciente dell'organizzazione necessaria per raggiungerli;
- ✓ Ovviamente questo presuppone l'implementazione dell'attuale sistema di controllo interno al fine di monitorare costantemente i risultati ed analizzare gli scostamenti rispetto al piano.
- ✓ La redazione di un piano economico finanziario sarà un elemento di pregio che la cooperativa verrà ad acquisire in quanto gli permetterà di porsi verso il mondo bancario in modo più organizzato e consapevole rispetto al passato, cosa questa assolutamente necessaria al fine di migliorare le dinamiche del rapporto banca-azienda.

4.3 Fattibilità in relazione all'ambiente esterno

4.3.1 Identificazione e posizionamento sul mercato di appartenenza

La gestione dei rifiuti solidi urbani (RSU) si articola in una filiera composta da diverse fasi tra loro interdipendenti: a monte vi sono le attività di raccolta e trasporto dei rifiuti fino al centro di raccolta; a valle vi sono le attività di selezione, di trattamento meccanico e biologico e, infine, di riciclo e recupero (materia o energia), destinando la frazione residuale allo smaltimento in discarica. Il servizio di gestione dei RSU è un servizio pubblico locale a rilevanza economica affidato in esclusiva ad un gestore da parte degli Enti locali responsabili della gestione del servizio. In questo mercato, le dinamiche concorrenziali tra gli operatori si esplicano secondo la forma della cosiddetta “concorrenza per il mercato”, ossia la concorrenza per ottenere il diritto di privativa, che in astratto dovrebbe garantire risultati comparabili a quelli della “concorrenza nel mercato”. Invece, purtroppo, il settore in esame, caratterizzato da monopoli naturali e “legali”, soffre di diverse opacità e rigidità, sia sotto il profilo concorrenziale che dell'efficacia del modello gestionale: dal ricorso agli affidamenti diretti anche in mancanza dei requisiti di legge, all'estensione eccessiva dell'assimilazione, che sottrae al gioco concorrenziale grossi quantitativi di rifiuti speciali, all'ampliamento della privativa dalla raccolta alle altre fasi del ciclo, che piuttosto potrebbero essere gestite sul libero mercato.

Come precedentemente evidenziato la società opera sul territorio locale da circa trent'anni e ha per oggetto l'attività di gestione di servizi vari, fra cui principalmente quello di raccolta e trasporto di rifiuti urbani, autotrasporto conto terzi di cose su strada, compreso la raccolta di carta e cartone e materiali vari tesa al processo industriale del riciclaggio, oltre ad attività complementari quali il servizio di spazzamento - manuale e meccanico – delle strade, pulitura ed igienizzazione del suolo pubblico cittadino e altre connesse alle medesime.

Nel corso del 2013 la cooperativa ha continuato a svolgere la propria attività caratteristica consolidando la presenza sul territorio dell'Isola d'Elba, aggiudicandosi la gara per la raccolta di Multimateriale, Organico, Carta e Cartone; sono stati, altresì, aggiudicate la gare per la raccolta RSU e la pulizia delle piazzole nel territorio di “Quadrifoglio”; è utile sottolineare la partecipazione ad altre gare per la raccolta rifiuti in aree territoriali limitrofe, i cui sviluppi si produrranno negli esercizi futuri.

Tali risultati hanno rafforzato ulteriormente la posizione di rilievo nelle aree d'interesse, ritenute strategiche per gli sviluppi futuri legati alla gara unica che interesserà l'ATO Centro¹.



È conseguentemente molto probabile che all'interno del mercato si assisterà a fenomeni di accaparramento e scomparsa dei piccoli operatori come avvenuto in altri settori (vedi grande distribuzione – piccolo dettaglio). In buona sostanza il settore pare destinato ad accrescere sempre più la forza dei “pochi grandi”, gli unici capaci di generare buoni ritorni dal business dei trasporti ed anche gli unici ad essere dotati di forza contrattuale nei confronti dei grandi committenti.

¹ ATO Centro: L'Autorità per il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani ATO Toscana Centro è un ente avente personalità giuridica di diritto pubblico e rappresentativo di tutti i Comuni compresi nelle province di Firenze, Prato e Pistoia.

Costituita ai sensi della Legge Regionale Toscana 69/2011, a decorrere dal 1° gennaio 2012, l'Autorità ATO Toscana Centro svolge le funzioni di programmazione, organizzazione e controllo sull'attività di gestione del servizio di gestione dei rifiuti urbani.

Previsto dalle norme nazionali e regionali di settore, l'ATO è quindi il regolatore economico della gestione integrata di ambito dei rifiuti solidi urbani.

Ha il compito di pianificare il dettaglio della gestione dei rifiuti urbani attraverso il Piano di ambito; ha il compito di affidare il servizio ad un gestore unico (attività in corso di completamento); ed avrà il compito di regolare le tariffe e la qualità del servizio offerto dal gestore unico.

4.3.2 Analisi della clientela

La società sta ampliando la propria dimensione aziendale, cercando di frazionare i rischi. A tal proposito si evidenzia come la Cooperativa si stia adoperando anche per essere meno dipendente dall'attuale principale Committente, che nel passato ha superato addirittura l'incidenza del 90%.

Il valore medio di dilazione dei pagamenti da parte della clientela è di 106 giorni.

Si riporta di seguito l'analisi della clientela per illustrare il peso imputabile al singolo cliente sul fatturato della società:

CLIENTI 2014	DILAZIONI PAGAMENTO	INCIDENZA SUL FATTURATO
PUBLIAMBIENTE SPA	120	67,66%
ESA	120	8,21%
ARCA	120	6,57%
AMBIENTE COSTA	90	3,75%
RUGI	130	3,52%
QUADRIFOGLIO	120	3,19%
MANUTENCOOP	120	1,27%
GEOFOR	90	1,03%
SIENAMBIENTE	120	0,38%
CAGI	120	0,33%
ORIZZONTI	120	0,27%
AZIENDE PRIVATE E ALTRI	60/120	4,51%

Dai dati sopra esposti si evidenzia il peso prevalente che “Publiambiente S.p.A.” esercita sul fatturato complessivo della cooperativa –anche se l'incidenza è diminuita del 15% rispetto al biennio precedente-; altresì si evince la dilazione di pagamento imputabile ad ogni singolo cliente, rilevando l'esigenza di un ricorso abituale all'anticipo su fattura causato dai tempi medi di riscossione, che sono circa 120 giorni nella maggior parte dei casi.

Se da un lato è possibile affermare che i crediti che la società vanta nei confronti della clientela sono caratterizzati da una elevatissima percentuale di solvibilità, trattandosi in gran parte di aziende a partecipazione pubblica, dall'altro dal *breakdown* del portafoglio clienti emerge quanto sia basso è il numero di clienti ed il loro sostanziale squilibrio a livello di incidenza sul valore complessivo.

4.3.3 L'analisi dei fornitori

L'analisi dei dati in oggetto si inserisce all'interno del più ampio progetto riguardante l'analisi dei costi aziendali in una ottica ottimizzazione delle risorse e di implementazione del controllo di gestione per a partire dall'esercizio 2015.

Il periodo preso a riferimento va da Gennaio ad Dicembre dell'anno 2014, ed i dati presi in considerazione sono relativi ad i costi di fornitura estrapolati dal sistema di gestione *Gamma Sprint* in dotazione alla cooperativa ATI.

Dall'analisi effettuata si evince un accentuato sbilanciamento all'interno della composizione dei costi fra fissi e variabili, Tal sbilanciamento non è comunque da intendersi dannoso per l'impresa e per la continuità aziendale. Oserei dire che rispecchia esattamente il *core-business* aziendale (e con questo intendo sottolineare sia l'accezione positiva che quella negativa del termine). Infatti una non adeguata diversificazione dell'attività aziendale ha portato la cooperativa a porsi su di un piano di eccellenza all'interno del proprio settore, ma conferisce una gessatura preoccupante sul fronte del livello di marginalità sul fatturato.

La tabella a pagina (?) pone l'accento sui giorni medi di dilazione dei pagamenti verso i fornitori. Elemento questo che, se tenuto correttamente sotto osservazione, e data la prevedibilità dei cash flow dovuti alla natura della clientela, garantirebbe alla cooperativa un'elevata capacità di contenere le tensioni di liquidità ed una più consapevole scelta delle fonti di finanziamento.

L'analisi sui fornitori ha seguito il seguente schema:

1. Classificazione delle voci di costo per singolo fornitore;
2. Classificazione delle voci di costo per carattere della fornitura;
3. Classificazione delle voci di costo fra fissi e variabili.

Lo scopo di tal classificazione è quello di poter permettere all'azienda di predisporre diverse tipologie di strategia ed intervento partendo da dati aventi molteplici angolature e sfaccettature.

La prima classificazione delle voci di costo è stata effettuata per singolo fornitore con l'obiettivo di evidenziare l'esposizione della cooperativa nei loro confronti così da poter partire con una generale ricontrattazione e valutazione di alcuni termini rimasti invariati lungo gli anni di sviluppo aziendale:

FORNITORI OVER € 50.000

FORNITORE	INCIDENZA SUL TOT
MPS LEASING & FACTORING SPA	1,06%
LRS TRASPORTI SRL	1,07%
COOPERATIVA SOCIALE GIOVANILE DI LAVORO	1,09%
AUTOGAMMA SNC	1,23%
STAZIONE DI SERVIZIO di FABRIZIO COLLINI	1,26%
WASTE RECYCLING SPA	1,28%
TECNOAMBIANTE SPA CON SOCIO UNICO	1,63%
NOVARINI S.R.L.	1,90%
OIL SERVICE SRL	1,95%
ORIENTA S.P.A. - AGENZIA PER IL LAVORO	2,05%
ARIETE DIESEL DI TORTORELLI DOMENICO	2,06%
ECOPROJECT S.R.L	2,17%
COOPERATIVA SOCIALE LA SPIGA DI GRANO	2,28%
CFT SOCIETA' COOPERATIVA	3,04%
SYNERGIE ITALIA AGENZIA PER IL LAVORO SP	3,08%
B. & G. ECOLYNE COM. SRL	3,14%
API ANONIMA PETROLI ITALIANA SPA	3,18%
COOPERATIVA SOCIALE MIMOSA	4,77%
FUTURECO S.R.L.	5,54%
ELSACAR SRL DI BONGINI MAURO	6,69%
L'ARCA SOCIETA' COOPERATIVA	8,14%
C.A.GI. S.C.R.L.	10,66%
STOC ENERGY SRL	12,17%

Analizzando la tabella più sopra esposta, l'attenzione si è spostata sul "carattere della fornitura" ricevuta. Effettuando questo tipo di catalogazione è stato possibile evidenziare come il 91% del totale dei costi sostenuti nell'arco temporale in analisi è ascrivibile a sole sette diverse tipologie di fornitura.

Questa tipologia d'analisi ha messo ancor più in risalto la necessità da parte dell'azienda di elaborare un meccanismo di controllo analitico dei costi in quanto solo tramite una corretta programmazione ed imputazione specifica dei costi alla commessa sarà possibile andare ad ottenere un risparmio in termini di costi.

La tabella sotto riportata rappresenta il *break down* del 91% sopra menzionato:

Carattere Fornitura	IMPORTO	incidenza sul totale	gg medi dilaz pagamenti	tipologia
SMALTIMENTI	134.754,25	3%	30	vabili
LEASING	158.536,41	4%	30	fissi
AGENZIE DEL LAVORO	214.475,22	5%	90	fissi
MANUTENZIONI MEZZI	490.885,28	12%	90-120	fissi
VENDITA MEZZI	600.235,82	15%	90-120	fissi
GASOLIO	772.704,48	19%	60	fissi
SERVIZI DI TERZI	1.346.437,36	33%	120	fissi
	3.718.028,82	91%	66	

Il terzo livello di analisi sui fornitori è stato effettuato sulla classificazione delle voci di costo in fissi e variabili:

- L'89% dei costi di fornitura sono fissi (la percentuale sale al 96% se si considera solo i dati in tabella sopra riportati).

L'accentuato sbilanciamento all'interno della composizione dei costi fra fissi e variabili non è comunque da intendersi dannosa per l'impresa e per la continuità aziendale. Oserei dire che rispecchia esattamente il *core-business* aziendale (e con questo intendo sottolineare sia l'accezione positiva che quella negativa del termine). Infatti una non adeguata diversificazione dell'attività aziendale ha portato la cooperativa a porsi su di un piano di eccellenza all'interno del proprio settore, ma conferisce una gessatura preoccupante sul fronte del livello di marginalità sul fatturato.

Il driver preso a riferimento si riferisce al tipo di servizio svolto dall'impresa e di conseguenza all'attività di raccolta e trasporto di rifiuti assegnata tramite bandi di gara pubblici. Avendo conoscenza delle commesse, è possibile affermare che la maggior parte delle voci di costo possono essere preventivate, entro ovviamente un determinato *range* di rilevanza oltre il quale saranno da considerarsi flessibili. La dottrina definisce i costi fissi come quei costi che devono essere sostenuti indipendentemente dall'attuazione e dal dimensionamento dell'attività produttiva ovvero corrispondenti all'esistenza dell'impresa come preordinato strumento di produzione, caratterizzato da una data potenza, variamente utilizzata nei periodi successivi.

- giorni medi di dilazione pagamento fornitori: 66
- giorni medi di dilazione pagamenti clientela: 106

Risulta scontato di fronte a questo genere di dato, affermare come sia necessario a partire dall'esercizio 2015 migliorare questo gap temporale di quasi cinquanta giorni. Uno spunto interessante potrebbe essere tratto da un'attenta analisi della tabella in chiave di costi controllabili e non controllabili. Si definiscono controllabili quei costi il cui ammontare è influenzabile in misura significativa dal management a capo del centro di responsabilità, manovrando le leve decisionali a disposizione. Sono non controllabili, al contrario, quei fattori produttivi in riferimento ai quali il manager non dispone di leve decisionali che consentano di influenzare in modo diretto e significativo il consumo. Detto questo, la riduzione dei costi più avanti ipotizzata all'interno del modello prospettico economico si basa proprio sull'assunto che una miglior imputazione del costo alla commessa (attraverso ad esempio l'utilizzo delle chiavette e delle tessere nominative per i rifornimenti di carburante) consentirà al management un controllo migliore (anche e soprattutto in fase di preparazione delle gare d'assegnazione degli appalti) con dei benefici tangibili e quantificabili.

4.5 Analisi della concorrenza

Gli elementi più sotto esposti vanno a confrontare i principali dati ed indici economici dell'azienda in relazione ai dati economici dei "pari strategici".

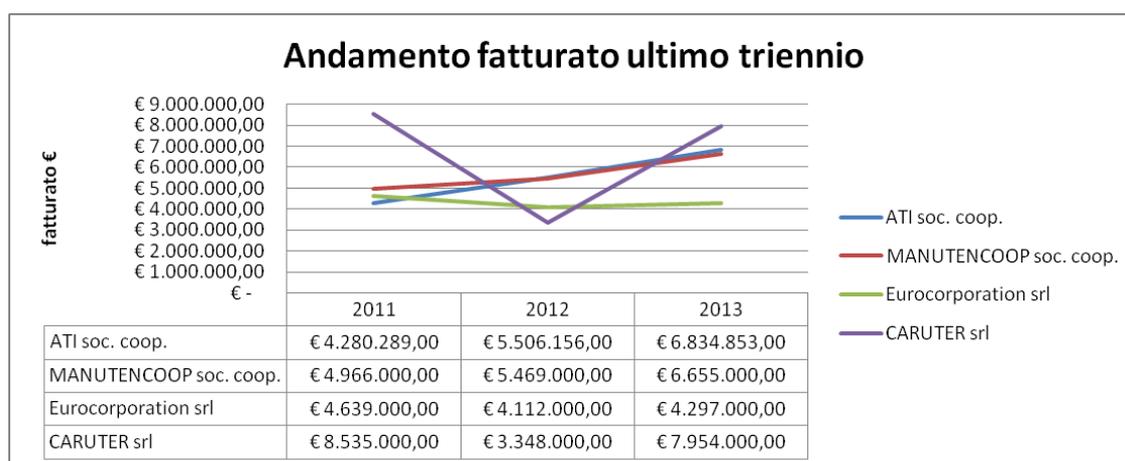
L'obiettivo dell'analisi è quello di comparare la performance finanziaria e di business della cooperativa con quella dei concorrenti.

Competitori selezionati:

1. MANUTENCOOP (società cooperativa)
2. EUROCORPORATION srl
3. CARUTER srl

I soggetti sopra elencati sono stati presi in esame dopo un'attenta valutazione basata sulla comparabilità dei volumi di fatturato e competenze all'interno del territorio nazionale. Rappresentano infatti le realtà che ad oggi, per dimensioni e quota di mercato, si avvicinano maggiormente alla realtà della cooperativa ATI.

Per poter meglio comprendere ed interpretare i risultati della seguente analisi, è opportuno considerare innanzitutto l'andamento del settore merceologico di cui le 4 aziende in analisi fanno parte. Tra il 2012 e il 2014 il settore "raccolta di rifiuti" ha registrato una sostanziale stabilità nei ricavi.



Le tabelle sotto riportate sono un rapido ma soddisfacente flash della situazione economica delle aziende utilizzate all'interno della presente analisi nel 2014:

Soggetti presi in analisi	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
valore della produzione	€ 6.983.153,00	€ 6.655.000,00	€ 4.297.000,00	€ 7.975.000,00
ricavi netti	€ 6.834.853,00	€ 6.555.000,00	€ 4.297.000,00	€ 7.954.000,00
var. rim. semilavorati e prodotti finiti	€ -	€ -	€ -	€ -
altri ricavi	€ 148.300,00	€ -	€ -	€ 21,00

Il modello di riclassificazione utilizzato è definito "a valore aggiunto"²

² La scomposizione del reddito globale nei vari risultati parziali riferiti alle diverse aree gestionali, consente di individuare e misurare in termini economici il contributo positivo o negativo di ciascuna di esse al risultato globale. La soluzione proposta è volta ad identificare il valore aggiunto della produzione e successivi margini intermedi. Il valore della produzione è il risultato parziale ottenuto detraendo dai ricavi di

Per ricavi netti si intendono i ricavi delle vendite e delle prestazioni indicati al netto dei resi, degli sconti, degli abbuoni e dei premi, nonché delle imposte direttamente connesse con la vendita dei prodotti e la prestazione dei servizi.

<u>Soggetti presi in analisi</u>	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
Consumi	€ 614.709,00	€ 631.000,00	€ 1.162.000,00	€ 1.079.000,00
servizi	€ 2.261.323,00	€ 1.270.000,00	€ 1.859.000,00	€ 2.330.000,00
VALORE AGGIUNTO	€ 4.107.121,00	€ 4.754.000,00	€ 1.276.000,00	€ 4.566.000,00
Personale	€ 3.605.949,00	€ 4.136.000,00	€ 1.153.000,00	€ 3.254.000,00
EBITDA	€ 501.172,00	€ 618.000,00	€ 123.000,00	€ 1.312.000,00
Ammortamenti e svalutazioni	€ 248.816,00	€ 181.000,00	€ 79.000,00	€ 362.000,00
EBIT	€ 252.356,00	€ 437.000,00	€ 44.000,00	€ 950.000,00
Risultato d'esercizio	€ 1.620,00	€ 17.000,00	-€ 73.000,00	€ 278.000,00

Tra i costi della produzione, ossia tutte le voci di spesa sostenute dalle imprese per acquisire le risorse necessarie alle proprie attività, meritano particolari attenzioni i consumi ed il costo del lavoro.

Esaminando in primo luogo il dato sui consumi³, si osserva che nel 2014 essi hanno inciso mediamente per il 13% sui costi della produzione (circa 10% nel caso della cooperativa ATI); Tale rapporto è significativo per poter rilevare l'impatto delle materie prime sul totale dei costi sostenuti dalle aziende per generare i proprio prodotti o servizi.

Analizzando invece il costo del lavoro, rapportato in particolare al numero dei dipendenti (ove il dato è presente) si osserva un costo pro capite medio di circa 31 mila euro. In un contesto di aumento generale del dato assoluto sul costo del lavoro, non si registrano cali significativi da parte di alcuna delle aziende in esame; Si presume quindi che nell'ultimo anno nessun player abbia attuato politiche aziendali di riduzione dei costi del personale.

vendita i consumi di materiale e servizi che l'azienda acquisisce dall'esterno. Il passaggio rilevante è rappresentato dall'individuazione del risultato operativo e più in generale di quei componenti di reddito legati alla attività caratteristica dell'impresa, al fine di evidenziare la capacità reddituale vera e propria della gestione. Il modello di riclassificazione del Conto economico prescelto per questa tipologia di indagine è quello comunemente definito «a valore aggiunto», che permette di classificare costi e ricavi per natura (Fazzini, *Strumenti di analisi per il rating*).

³ "Consumi" è la voce di bilancio Acquisti al netto della variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo merci. Il rapporto consumi/fatturato mostra l'incidenza delle materie prime sul livello del fatturato annuo.

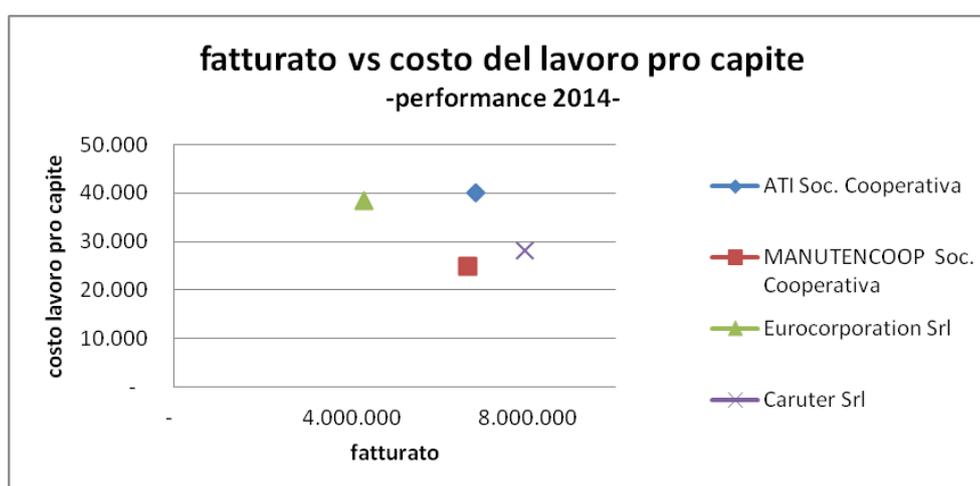
Il livello di consumi in assoluto non è gran che di aiuto alla nostra analisi. Bensì , ritenendo la seconda tabella maggiormente significativa, intendo focalizzare l'attenzione del lettore al rapporto fra consumi e fatturato annuo della società.

La cooperativa ATI lungo il triennio è riuscita a mantenere un sostanziale equilibrio fra il livello dei consumi ed i livello di fatturato, indice questo di estrema rilevanza:

Soggetti presi in analisi	ATI Soc.	MANUTENCOOP	Eurocorporation	Caruter Srl
	Cooperativa	Soc. Cooperativa	Srl	
2012	9,82%	9,95%	31,21%	7,72%
2013	9,89%	11,37%	27,82%	17,08%
2014	8,99%	9,48%	27,04%	13,57%

Come detto il costo del lavoro⁴ rappresenta una voce significativa di bilancio.

La composizione del personale è in crescita (il trend è proseguito nei primi mesi del 2015), mentre l'organico medio –con cui vengono mantenute soddisfacenti relazioni- è salito a 90 unità, considerato un *turn-over* fisiologico e limitato. I soci lavoratori alla fine dell'esercizio erano 39, in quanto ne sono stati ammessi dieci nuovi nel corso del 2014).



Il grafico a esprime il costo del lavoro sui ricavi delle prestazioni dei servizi, ovvero permette di confrontare quanta parte dei ricavi è assorbita dal costo del personale.

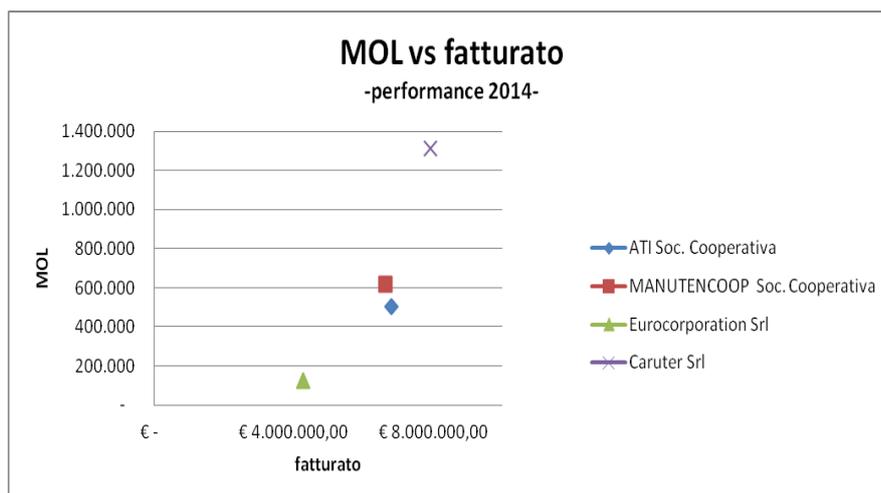
⁴ Rappresenta la voce di bilancio "costo del personale", la quale comprende salari e stipendi, oneri sociali, accantonamenti TFR e gli altri costi generali del personale.

<u>Soggetti presi in analisi</u>	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
COSTO DEL PERSONALE	€ 3.606.000,00	€ 4.139.000,00	€ 1.153.000,00	€ 3.245.000,00
FATTURATO	€ 6.835.000,00	€ 6.655.000,00	€ 4.297.000,00	€ 7.954.000,00
INCIDENZA	53%	62%	27%	41%
NUMERO DIPENDENTI	90	167	ND	116
COSTO DEL LAVORO PROCAPITE	€ 40.066,67	€ 24.784,43	-	€ 27.974,14

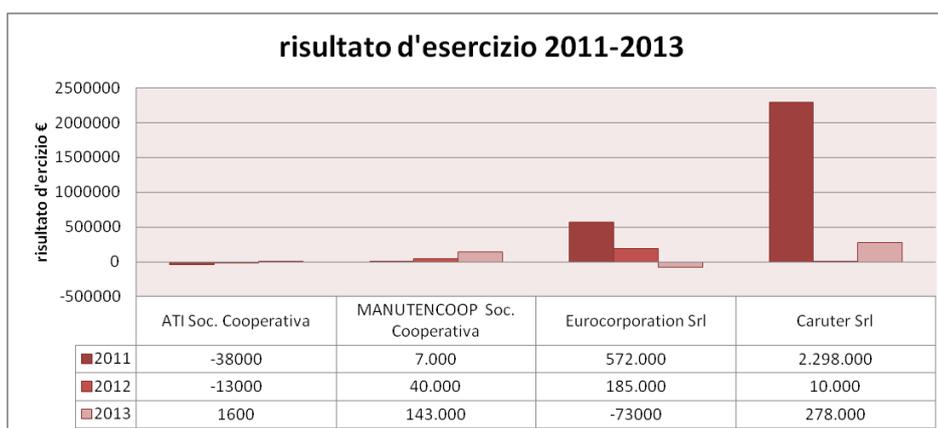
Dal campione in esame merce come la cooperativa sia caratterizzata da un costo pro-capite superiore alle player. La cooperativa ATI utilizza per i propri operatori il CCNL dell' "Igiene Ambientale privata" FISE al quale, oltre a prevedere trentasei ore settimanali di lavoro, si applica una clausola sociale che impone, in caso di cambio appalto, l' assunzione del personale che veniva impiegato per lo stesso servizio dalla ditta uscente. Se da un lato questo tipo di contratto risulta essere maggiormente dispendioso rispetto ad altre forme contrattuali (come ad esempio il contratto "multiservizi", adottato ad esempio da Manutencoop), dall'altro risulta talvolta essere requisito essenziale per la partecipazione a determinati bandi di assegnazione d'appalto.

Il margine operativo lordo (MOL) è un indicatore di redditività che rappresenta la marginalità delle imprese al netto del costo dei processi industriali, in particolare acquisti, servizi e costi del personale. Per tutti i player oggetto di studio il margine operativo lordo risulta positivo nell'intero periodo analizzato.

Osservando il risultato d'esercizio, dato finale del conto economico ottenuto attraverso la contrapposizione fra costi e ricavi, emergono forti divergenze fra le varie aziende. Caruter Srl e Manutencoop soc. coop. chiudono con un utile, mentre per la soc. coop. ATI si può parlare di un sostanziale pareggio di bilancio. Del campione in esame solo Eurocorporation Srl chiude l'esercizio 2014 con una perdita.



Più sotto la tabella riassuntiva che mette a confronto i risultati d'esercizio dell'ultimo dell'ultimo triennio:



Gli indici di redditività presi in considerazione all'interno della seguente analisi sono stati:

- ROE⁵
- ROI⁶
- ROS⁷

L'indice ROE riflette sostanzialmente la situazione già evidenziata per il risultato d'esercizio, essendo negativo per Eurocorporation Srl e positivo per le altre aziende del campione. Il best performer sull'indice ROI risulta essere Caruter Srl, espressione di una gestione caratteristica fortemente performante.

⁵ Return on Equity: è considerato una misura della redditività globale della gestione aziendale. Indica la remunerazione dei mezzi propri investiti in azienda. Consente di valutare l'economicità dell'investimento.

⁶ Return on Investments: consente di determinare il contributo delle politiche aziendali sulla redditività dell'impresa.

⁷ Return on Sales: esprime la marginalità operativa media.

<u>Soggetti presi in analisi</u>	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
ROE	0,4%	6,40%	-3,90%	6,60%
ROI	ns	6,40%	-2,70%	6,20%
ROS	1,90%	5,10%	-3,30%	10,00%

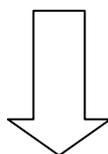
L'indice ROS rispecchia la necessità per la soc. coop. ATI di attuare un piano d'azione tale da poter incrementare per quanto più possibile la propria marginalità. Infatti per migliorare l'indice ROI sarà necessario conseguire una elevata rotazione del capitale investito così da poter generare un rendimento soddisfacente di *return on investments*.

Per quanto riguarda la struttura finanziaria del campione, si prende in esame il rapporto tra il patrimonio netto e i debiti totali, ossia tra le risorse che sono state investite nelle imprese e quelle apportate invece da terzi esterne alle stesse. Le imprese considerate nella presente analisi mostrano un grado di patrimonializzazione molto diverso: all'estremo inferiore del campione si colloca la soc. coop. ATI, con una quota di patrimonio netto pari di circa il 6%; all'estremo superiore, invece, Eurocorporation Srl che detiene una quota di patrimonio netto pari al 58% del passivo totale.

Infine si considera la suddivisione dei debiti a breve termine in base alla tipologia. Per la maggior parte dei player la quota principale è rappresentata da debiti commerciali, mentre per la cooperativa ATI questa è rappresentata dai debiti finanziari. Per Manutencoop la maggior parte dei debiti a breve termine ricade nella voce "altro", che comprende tutte le tipologie residuali di debito che le imprese possono contrarre nel corso delle loro attività.

Soggetti presi in analisi	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
principali voci dell'attivo				
totale attivo immobilizzato	€ 1.736.432,00	€ 3.556.000,00	€ 2.606.000,00	€ 14.976.000,00
totale attivo corrente	€ 3.878.432,00	€ 1.818.000,00	€ 519.000,00	€ 1.736.000,00
<u>Totale attivo</u>	<u>€ 5.615.298,00</u>	<u>€ 5.374.000,00</u>	<u>€ 3.125.000,00</u>	<u>€ 16.712.000,00</u>

principali voci del passivo				
patrimonio netto	€ 393.276,00	€ 2.319.000,00	€ 1.826.000,00	€ 4.369.000,00
passivo consolidato	€ 1.150.817,00	€ 885.000,00	€ 151.000,00	€ 4.128.000,00
passivo corrente	€ 4.071.205,00	€ 2.170.000,00	€ 1.148.000,00	€ 8.215.000,00
<u>totale passivo</u>	<u>€ 5.615.298,00</u>	<u>€ 5.374.000,00</u>	<u>€ 3.125.000,00</u>	<u>€ 16.712.000,00</u>



BREAKDOWN PASSIVO CORRENTE

Soggetti presi in analisi	ATI Soc. Cooperativa	MANUTENCOOP Soc. Cooperativa	Eurocorporation Srl	Caruter Srl
Debiti finanziari entro es-	€ 2.368.992,00	€ 389.000,00	€ 345.000,00	€ 578.000,00
Debiti commerciali	€ 1.103.460,00	€ 837.000,00	€ 555.000,00	€ 4.148.000,00
altri debiti a breve termine	€ 598.753,00	€ 944.000,00	€ 248.000,00	€ 3.489.000,00
PASSIVO CORRENTE	<u>€ 4.071.205,00</u>	<u>€ 2.170.000,00</u>	<u>€ 1.148.000,00</u>	<u>€ 8.215.000,00</u>

4.4 Analisi degli scostamenti riferita agli ultimi tre esercizi

Le tabelle riportano i principali dati degli ultimi tre periodi amministrativi, i quali dimostrano come la società riesca a crescere, nonostante la critica situazione italiana generale, ed addirittura superare le previsioni effettuate all'interno del business plan redatto nel 2011.

Quello che emerge da una prima lettura dei dati sotto esposti è come la società sia cresciuta più delle aspettative nel corso del triennio -nel solo 2014 +32% rispetto alle previsioni-; A

tal crescita di fatturato e dimensioni non sono corrisposti adeguati aggiustamenti a livello strutturale tali da poter accompagnare l'azienda durante il suo percorso di sviluppo oltre le più rosee aspettative.

La mancanza di un organo di controllo sulle gestioni e di un sistema puntuale di contabilità analitica ha reso il compito del management sempre più arduo. I risultati di quanto affermato sono riscontrabili dagli scostamenti avuti nel costo del triennio fra i risultati netti previsti e quelli a consuntivo: il -99% avuto nel 2014 è lo scostamento minore fra consuntivo e previsionale registrato nel triennio.

ANALISI SCOSTAMENTI ULTIMO TRIENNIO

CONTO ECONOMICO

	2012 prev	2012	%	2013 prev	2013	%	2014 prev	2014	%
CONTO ECONOMICO									
ricavi	€ 4.193.733,00	€ 4.312.273,00	3%	€ 4.780.824,00	€ 5.605.347,00	17%	€ 5.210.746,00	€ 6.882.508,00	32%
costi diretti	€ 3.261.556,00	€ 3.780.585,00	16%	€ 3.647.882,00	€ 5.005.586,00	37%	€ 3.916.201,00	€ 6.071.086,00	55%
MOL	€ 932.177,00	€ 376.688,00	-60%	€ 1.132.942,00	€ 599.761,00	-47%	€ 1.294.545,00	€ 811.422,00	-37%
spese generali	€ 699.561,00	€ 155.000,00	-78%	€ 782.615,00	€ 224.090,00	-71%	€ 699.336,00	€ 319.207,00	-54%
ammortamenti	€ 47.387,00	€ 141.836,00	199%	€ 33.862,00	€ 181.571,00	436%	€ 16.763,00	€ 245.121,00	1362%
REDDITO OPERATIVO	€ 185.229,00	€ 79.852,00	-57%	€ 316.465,00	€ 194.100,00	-39%	€ 578.446,00	€ 247.094,00	-57%
oneri finanziari	€ 74.311,00	€ 51.349,00	-31%	€ 87.731,00	€ 167.374,00	91%	€ 81.200,00	€ 251.375,00	210%
gest.straordinaria	€ -	-€ 1.790,00	-	€ -	-€ 13,00	-	€ -	€ 58.320,00	-
UTILE LORDO	€ 110.918,00	€ 26.713,00	-76%	€ 228.734,00	€ 26.713,00	-88%	€ 497.246,00	€ 54.039,00	-89%
imposte	€ 99.664,00	€ 64.634,00	-35%	€ 127.164,00	€ 83.723,00	-34%	€ 175.275,00	€ 52.427,00	-70%
UTILE NETTO	€ 11.254,00	-€ 12.915,00	-215%	€ 101.570,00	-€ 37.921,00	-137%	€ 321.971,00	€ 1.612,00	-99%

Dalla tabella sopra esposta si evincono tre fondamentali criticità:

1. “Costi diretti” a consuntivo +55% rispetto al dato previsionale; Andando a comparare il dato di crescita del fatturato con quello dei costi diretti si evince il rapporto far queste due voci di bilancio sia passato dal 75% all’88%.
2. “Ammortamenti” a consuntivo +1362% rispetto al dato previsionale; Nel corso del triennio sono stati necessari maggiori investimenti rispetto a quanti fossero stati preventivati nel 2011. La cause di questo evidente scostamento sono da ricercarsi in due aspetti fra loro collegati: la mancanza di un’adeguata strategia e di una corretta progettazione sul piano degli investimenti, coadiuvata da una serie di acquisti di automezzi esplicazione di una euforia generale del management scaturita dagli ottimi risultati in fase di aggiudicazione delle gare.

3. “Oneri finanziari” a consuntivo +210% rispetto al dato previsionale; Espressione dell’attività tipica di anticipo fattura che la società cooperativa puntualmente si trova ad utilizzare.

La tabella riporta il confronto fra gli indici di redditività avuti a consuntivo con quelli a budget:

indici di redditività

	2012	2013	2014
ROE previsionale	2,70%	20,12%	39,21%
ROE consuntivo	-10,8%	-3,4%	0,4%
ROI previsionale	9,62%	15,83%	32,21%
ROI consuntivo	2,49%	4,12%	4,49%
ROS previsionale	4,40%	6,60%	11,10%
ROS consuntivo	1,87%	3,52%	3,69%

Andando ad analizzare i principali dati patrimoniali della società, in una ottica di confronto con le previsioni presenti sul business plan del 2011, ciò che immediatamente risalta all’occhio del lettore sarà il +7060% registrato alla voce “banche breve” nel 2014. Un commento a questo dato, così evidentemente fuori *range*, creerebbe semplicemente allarmismo. Dal confronto fra i dati a previsionale nel 2011 ed i consuntivi effettivamente registrati dalla società si evince una notevole differenza sotto ogni aspetto (quasi come non si stesse parlando della solita cooperativa).

ANALISI SCOSTAMENTI ULTIMO TRIENNIO

STATO PATRIMONIALE

	2012 prev	2012	%	2013 prev	2013	%	2014 prev	2014	%
ATTIVO									
attivo circolante netto	€ 1.152.310,00	€ 2.167.547,00	88%	€ 1.089.925,00	€ 2.949.333,00	171%	€ 1.118.836,00	€ 3.878.432,00	247%
immobilizzazioni	€ 774.138,00	€ 1.040.361,00	34%	€ 909.783,00	€ 1.766.891,00	94%	€ 654.980,00	€ 1.736.866,00	165%
totale attivo	€ 1.926.448,00	€ 3.207.908,00	67%	€ 1.999.708,00	€ 4.716.224,00	136%	€ 1.773.816,00	€ 5.615.298,00	217%
PASSIVO									
banche breve	€ 678.571,00	€ 2.791.996,00	311%	€ 475.661,00	€ 3.476.190,00	631%	€ 56.858,00	€ 4.071.205,00	7060%
debiti finanziari a lungo	€ 789.241,00	€ -	-100%	€ 968.732,00	€ 846.963,00	-13%	€ 840.587,00	€ 1.099.877,00	31%
fondi	€ 54.897,00	€ 61.792,00	13%	€ 49.897,00	€ 56.158,00	13%	€ 44.897,00	€ 50.940,00	13%
PN	€ 403.740,00	€ 354.120,00	-12%	€ 505.419,00	€ 336.913,00	-33%	€ 831.474,00	€ 393.276,00	-53%
Totale passivo	€ 1.926.449,00	€ 3.207.908,00	67%	€ 1.999.709,00	€ 4.716.224,00	136%	€ 1.773.816,00	€ 5.615.298,00	217%

L'unico dato interessante riguarda il patrimonio netto e la politica di aumento dei soci. Questo aspetto era già stato apparentemente preso in considerazione nel 2011. Si prevedeva di riuscire a più che raddoppiare il valore del PN nel corso dei tre anni mediante ingresso di nuovi socie ed accantonamento a riserva degli utili conseguiti. In realtà né l'una né l'altra opzione si sono concretamente realizzate e, ad oggi, nel corso del triennio il PN ha registrato un aumento percentuale del 10%.

Obiettivo dichiarato del management, e motivo ulteriore alla redazione del presente elaborato, è infatti quello di fornire a tutti i soggetti portatori d'interesse con la cooperativa (stakeholders) la dimostrazione tangibile di una strategia e di una progettualità che, se seguita, potrà apportare grandi benefici alla società in analisi.

Ritenuto superfluo eseguire un'analisi di comparazione a livello di indici, poniamo invece all'interesse del lettore alcuni indici patrimoniali riferiti ai dati a consuntivo registrati dalla cooperativa ATI lungo i tre anni in esame:

STATO PATRIMONIALE

	31/12/2012		31/12/2013		31/12/2014	
	IMPORTO	%	IMPORTO	%	IMPORTO	%
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	€ 86.664,00	1,5%	€ 87.724,00	1,9%	€ 104.577,00	3,3%
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	€ 1.459.311,00	26,0%	€ 1.559.207,00	33,1%	€ 799.641,00	24,9%
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	€ 68.845,00	1,2%	€ 15.999,00	0,3%	€ 15.999,00	0,5%
ATTIVO IMMOBILIZZATO	€ 1.736.866,00	30,9%	€ 1.766.891,00	37,5%	€ 1.040.361,00	32,4%
RIMANENZE	€ 20.029,00	0,4%	€ 10.521,00	0,2%	€ 17.438,00	0,5%
<i>Liquidità differite</i>	€ 3.657.714,00	65,1%	€ 2.723.377,00	57,7%	€ 1.985.952,00	61,9%
<i>Liquidità immediate</i>	€ 200.689,00	3,6%	€ 215.435,00	4,6%	€ 164.157,00	5,1%
ATTIVO CORRENTE	€ 3.878.432,00	69,1%	€ 2.949.333,00	62,5%	€ 2.167.547,00	67,6%
TOTALE ATTIVO -IMPIEGHI (K)	€ 5.615.298,00	100,0%	€ 4.716.224,00	100,0%	€ 3.207.908,00	100,0%
PATRIMONIO NETTO	€ 393.276,00	7,0%	€ 336.913,00	7,1%	€ 354.120,00	11,0%
PASSIVO CONSOLIDATO	€ 1.150.817,00	20,5%	€ 903.121,00	19,1%	€ 61.792,00	1,9%
PASSIVO CORRENTE	€ 4.071.205,00	72,5%	€ 3.476.190,00	73,7%	€ 2.791.996,00	87,0%
TOTALE PASSIVO -FONTI (F)	€ 5.615.298,00	100,0%	€ 4.716.224,00	100,0%	€ 3.207.908,00	100,0%

Eseguendo una analisi per indici riferita alla tabella sopra esposta emerge un sostanziale equilibrio strutturale finanziario della cooperativa, indicando che le fonti consolidate sono praticamente sufficienti a finanziare le attività immobilizzate (N+DML/AI: indice migliorato durante il triennio).

Allo stesso tempo si evince una sostanziale necessità di aumento dei mezzi propri, il che consentirebbe di ricorrere in misura minore al capitale di debito.

Gli indicatori di liquidità, più sotto elencati, palesano la conservata generale capacità dell'impresa di fronteggiare, in via generale, i propri impegni finanziari a breve con adeguati mezzi finanziari disponibili.

Di seguito vengono indicati alcuni indicatori patrimoniali:

Indicatori Patrimoniali

	2012	2013	2014
mezzi propri/cap investito	0,11	0,07	0,07
rapporto indebitamento	0,89	0,93	0,93
Quoz. Struttura primario	0,38	0,2	0,24
Quoz. Struttura secondario	0,71	0,7	0,89

Indicatori di solidità patrimoniale

	2012	2013	2014
Grado di autonomia finanziaria	0,12	0,08	0,08
Incidenza oneri fin sul fatturato	1,2%	2,2%	3,0%

Indicatori di Liquidità

	2012	2013	2014
Indice di Liquidità primario	0,05	0,06	0,05
Quoziente di tesoreria	0,74	0,84	0,95
Indice di disponibilità	0,76	0,85	0,95

4.6 Analisi SWOT

Seguendo il processo teorico enunciato al capitolo X del presente elaborato, il risultato dell'analisi S.W.O.T. condotta sulla cooperativa ATI risulta essere il seguente:

Punti di FORZA:

La Cooperativa ATI gode di uno status di eccellenza per quanto riguarda il servizio offerto nel trasporto e raccolta dei rifiuti. Il focus societario si è sempre più indirizzato nella creazione di un servizio puntuale e tempestivo. Informazioni queste supportate dalle indagini che la Cooperativa esegue su base annuale alla propria clientela. Il management aziendale, sempre reperibile e fortemente motivato, rappresenta il cuore dell'attività.

Rientra fra gli aspetti più interessanti, sempre per quanto riguarda la sezione del management, il fatto che sia stata presa coscienza del cambiamento dello scenario competitivo che dal 2015 porterà a notevoli cambiamenti.

Le certezze sul fatturato mensile, e quindi annuale, permettono un'ottima base di partenza per la programmazione futura (così come la consapevolezza di rivolgersi ad una clientela solvibile ed affidabile).

Gli elevati costi d'accesso al mercato rendono il settore nel quale la cooperativa svolge i propri servizi tendenzialmente "chiuso", o comunque con bassi rischi di penetrazioni da parte di soggetti non adeguatamente preparati.

- qualità e puntualità nel servizio offerto
- capacità del management
- Comprensione della situazione attuale e voglia di migliorarsi
- Clientela a cui l'azienda si rivolge
- Capacità di previsione del fatturato
- Elevati costi d'ingresso al mercato

Punti di DEBOLEZZA:

Per quanto concerne i punti di debolezza, è possibile constatare come la mancanza di un'organizzazione interna puntuale e precisa sia in alcune situazioni un limite sia per l'attività quotidiana sia per quella di medio periodo. La mancanza di un soggetto specifico che inserisca la contabilità giornaliera è quantomeno curioso visti i volumi di fatturato

raggiunti dalla cooperativa negli ultimi esercizi. Vista la mancanza di un soggetto addetto alla contabilità generale è venuta meno anche in questi anni una tenuta di scritture analitiche di contabilità capaci di assistere in management in maniera efficace e tempestiva.

Tramite l'analisi delle poste di bilancio salta immediatamente agli occhi come la Cooperativa risulti sottocapitalizzata solo € 156.000 è dato dalle quote dei soci , mentre la restante parte è data dalla riserva legale e dalla riserva straordinaria.

La Cooperativa, nello svolgimento della propria attività caratteristica (trasporto e raccolta di rifiuti), partecipa a gare “a ribasso” per l'aggiudicazione di commesse. Questo tipo di attività, se non supportata con una corretta ottimizzazione delle risorse, comporta margini di profitto irrisori. La mancanza di una diversificazione dell'attività su progetti con maggiori margini (come ad esempio la “Gestione del verde”) incide fortemente sul risultato d'esercizio.

- organizzazione interna (mancanza di una contabilità generale ed analitica puntuale)
- sottocapitalizzazione
- bassa marginalità caratteristica del tipo di business effettuato
- mancanza di una diversificazione nel business che permetta una marginalità superiore
- tipologia di contratti di lavoro utilizzati → costo del lavoro

OPPORTUNITA'

Con il termine dell'esercizio 2014 andranno in scadenza numerosi bandi. Questo è un elemento che certamente dovrà far prendere coscienza alla Cooperativa della situazione attuale così da presentarsi preparata a partecipare alle gare per il rinnovo e/o per l'acquisizione di nuove posizioni caratterizzate da marginalità più alte.

- Rinnovo delle gare in scadenza
- Sviluppo di ATO-Centro
- Progressivo sviluppo del business verso servizi con marginalità più elevata

MINACCE

- Possibilità di non riuscire ad aggiudicarsi/rinnovare i bandi.
- Politiche aggressive della concorrenza e incursioni territoriali di player nazionali
- Aggravarsi delle attuali tensioni di liquidità

4.7 Il Piano prospettico per il prossimo triennio

4.7.1 Action Plan

Avendo posto delle solide basi d'analisi della situazione aziendale a consntivo, con particolare riferimento alla situazione dei competitors ed agli scostamenti registrati rispetto all'ultimo business plan redatto, si passa adesso alla predisposizione da parte del management del nuovo piano strategico. Le linee guida che dovranno essere quanto più seguite confermano gli sforzi profusi fino ad adesso, in una ottica di sviluppo e miglioramento della situazioe sia patrimoniale che economica.

L'elaborato si focalizza su alcuni aspetti in grado di garantire un forte sviluppo dell'impresa:

- Mantenimento/ crescita dell'attuale quota di mercato mediante il rinnovo dei bandi di gara in scadenza lungo il triennio preso in considerazione e la ricerca di nuove opportunità sul mercato dei servizi ai privati; tale tentativo dovrà essere effettuato seguendo criteri territoriali, nell'ottica di creare altre sinergie e collaborazioni anche con potenziali concorrenti, ove possibile; Nelle zone dove non sarà possibile trovare interlocutori seri, sarà necessario cercare di dare continuità a quanto s'ora fatto.
- Internalizzazione di una figura addetta alla contabilità; al momento la cooperativa si appoggia ad uno studio commerciale, il quale aggiorna periodicamente la situazione contabile; Le conseguenze saranno principalemnte due:
 - Contabilità generale aggiornata;
 - Dipendente che, se correttamente formato, potrà porre in essere correttivi ed analisi sulle voci di costo andando quindi a svolgere un primo *monitoring* sui costi generali;
- Implementazione di un sistema di contabilità analitica, strutturando un piano di centri di costo in grado di poter aiutare e supportae il management in oogni momento, fornendo con quanta più tempestività possibile ogni informazione economica (e patrimoniale) riferita alla commessa;

- Riorganizzazione ed ottimizzazione del personale attualmente a disposizione così da migliorarne le *performances*; La crescita e la valorizzazione professionale delle persone resta uno degli obiettivi primari della presente cooperativa di produzione e lavoro; Detto questo, il management punta ad una riduzione dell'incidenza del costo del personale sul totale del fatturato (ad ora circa il 52%) predisponendo una politica di riottimizzazione delle risorse umane ad oggi presenti in azienda:
 - Formare e integrare all'attuale sistema di supervisione la figura del controller, il quale sulla base dell'esperienza sia sul campo avrà il compito di predisporre e proporre al management dei budget mensili di commessa e successivamente verificare che essi siano rispettati ed intervenire nei casi opposti;
 - Il personale valutato "in eccesso" potrà essere reindirizzato su commesse da acquisire, ponendo le basi per un inizio di diversificazione del *core business*.
- Aumento del patrimonio netto tramite una politica di sensibilizzazione dei dipendenti sull'attività sociale della cooperativa volta alla acquisizione di nuovi soci: l'obiettivo minimo imposto dal management è di € 80.000 in tre anni;
- Ricontrattazione del tasso d'anticipo applicato dalle banche alla luce della loro preventiva disponibilità data al management in tempi non lontani ed al feedback positivo che l'azienda ha ottenuto sino ad adesso.

4.7.2 Assumption economiche

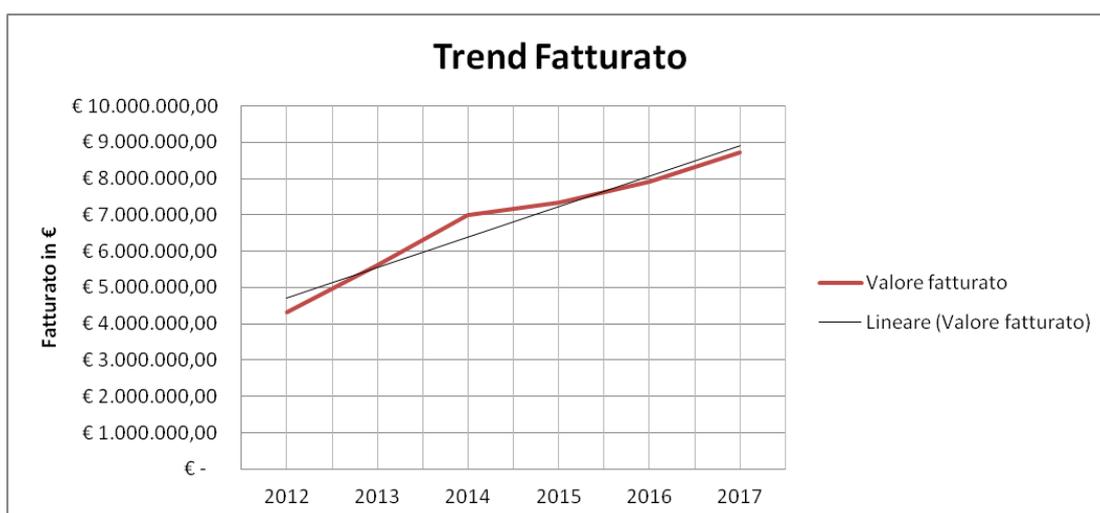
Per i ricavi si prevede una sostanziale affermazione della quota di mercato, andando quindi a confermare le attuali performance, ipotizzando un aumento del fatturato del 5% nel primo anno, del 8% nel secondo e del 10% nel terzo per un valore complessivo di circa due milioni di euro.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
INCREMENTO PREVISIONALE	dato a consuntivo	5%	8,0%	10%
VALORE FATTURATO	€ 6.983.153,00	€ 7.332.310,65	€ 7.918.895,50	€ 8.710.785,05

Un apporto sostanziale a quanto più sopra affermato giungerà dallo sviluppo del servizio presso i privati. Attualmente la quota parte di tal servizio sul fatturato complessivo della cooperativa è esiguo: € 350.000 (circa il 5%). L'obiettivo per il triennio è riuscire ad aumentare tal percentuale, elevandola realisticamente ad un 10% del fatturato complessivo.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
INCREMENTO PREVISIONALE	dato a consuntivo	33%	36,0%	36%
VALORE FATTURATO SERVIZI AI PRIVATI	€ 350.000,00	€ 450.000,00	€ 700.000,00	€ 1.100.000,00

Le opportunità per l'assegnazione di nuovi servizi presso i numerosi comuni tutt'ora serviti sono un'obiettivo concretamente realizzabile. Si crede infatti che nel triennio preso in esame l'azienda possa riuscire a mantenere sia un trend positivo che a garantire la continuità lavorativa a medio termine.



La previsione globale sui ricavi al 2017 dovrebbe portare la cooperativa a superare la soglia degli otto milioni di euro, trend questo sotto i livelli di sviluppo avuti negli ultimi 3 anni (come rappresentato in grafico) ma comunque più che soddisfacente, se si considera lo sviluppo del servizio effettuato per i privati.

Dal lato dei costi, il management intende mettere in atto una stringente politica di *costing* volta a garantire un costante e continuo miglioramento. Un aspetto considerato nel piano prospettico riguarda l'efficienza sugli acquisti/consumi, che va a quantificare il vantaggio

economico tramite una più efficiente gestione delle commesse; questa politica inserita garantirà un vantaggio minore nei primi due anni per poi amplificare i suoi effetti nei successivi, quando le nuove modalità dei processi aziendali saranno entrate pienamente sia a regime sia all'interno della cultura aziendale.;

L'obiettivo è quello di mantenere un "valore aggiunto" percentuale attorno al 60%. Il programma di contabilità analitica coadiuvato dall'implementazione del sistema di *budgeting* mensile garantiranno una decisa diminuzione sia dei costi direttamente collegati alla commessa, sia tutti quei costi definiti come "oneri diversi di gestione" (all'interno dei quali gravitavano tutte quelle spese effettuate senza una corretta imputazione).

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
CONSUMI AL NETTO DELLE RIMANENZE	€ 614.709,00	€ 645.444,45	€ 693.852,78	€ 759.768,80
SERVIZI	€ 1.979.776,00	€ 2.078.764,80	€ 2.234.672,16	€ 2.446.966,02
PER GODIMENTO DI TERZI	€ 186.534,00	€ 186.534,00	€ 200.524,05	€ 219.573,83
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 95.012,00	€ 91.000,00	€ 93.000,00	€ 95.000,00
VALORE AGGIUNTO	€ 4.107.122,00	€ 4.330.567,40	€ 4.696.846,51	€ 5.189.476,40
% VAL AGGIUNTO	58,81%	59,06%	59,31%	59,58%

La voce servizi comprende tutte le rifatturazioni che la cooperativa esegue mensilmente a seguito dei lavori svolti in raggruppamento temporaneo d'impresa⁸. All'interno "per godimento di terzi" vi sono i contratti di leasing contratti dalla società. È intenzione del management non sottoscrivere per il primo anno ulteriori contratti di leasing, mentre per i due successivi il management si riserva la possibilità di valutare la sottoscrizione di un nuovo contratto.

Ai sensi dell'articolo 2545 del c.c. e dell'articolo 2 della legge n.59/1992 il management assicura che l'obbiettivo del triennio sarà ovviamente quello di salvaguardare il carattere mutualistico della società, realizzando quindi gli scopi sociali e statutari, garantendo quindi la massima occupazione dei soci e dei dipendenti. Saranno quindi privilegiati gli aspetti sociali e professionali delle attività di lavoro nonché la continuità occupazionale.

A fronte di ciò il management ritiene che impostando un processo di ristrutturazione aziendale basato su ancor maggiore qualificazione del personale, teso a valorizzare

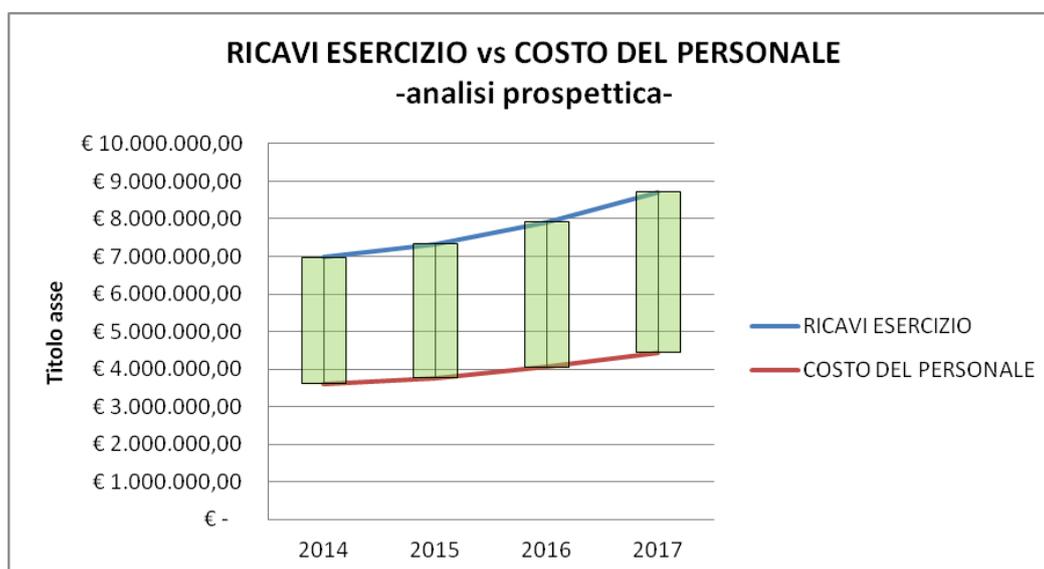
⁸ La cooperativa, nel caso in cui operi da capogruppo, fattura per la cifra totale del servizio svolto. Essa procederà al pagamento delle quote parti alle altre società del raggruppamento temporaneo mediante rifatturazione.

l'esperienza maturata sul campo nonché a migliorare le *performance* lavorative dei propri addetti.

L'impatto di questo tipo di politica sul costo del personale produce notevoli miglioramenti in termini di EBITDA, valore quantificato in € 60.000 in tre anni ed un aumento del numero dei dipendenti pari a 20 (per un totale di 110 nel 2017).

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
RICAVI ESERCIZIO	€ 6.983.153,00	€ 7.332.310,65	€ 7.918.895,50	€ 8.710.785,05
COSTO DEL PERSONALE	€ 3.605.949,00	€ 3.768.216,71	€ 4.050.832,96	€ 4.435.662,09
EBITDA	€ 501.173,00	€ 562.350,70	€ 646.013,55	€ 753.814,32
% EBITDA	7,18%	7,67%	8,16%	8,65%

La tabella più sotto riportata intende garantire al lettore un flash visivo sulla non proporzionalità fra la crescita del fatturato ed il costo del personale. L'istogramma in verde esprime il delta fra costo del personale e ricavi.



Ultimo elemento da considerare è la riduzione degli oneri finanziari. Il management intende ridurre di € 20.000 tale voce di costo mediante la ricontrattazione del tasso d'anticipo che le banche applicano alla cooperativa in sede d'anticipo fattura. Sarà possibile avvertire immediatamente i benefici di tal politica. Il *feedback* che la cooperativa

possiede presso gli enti creditizi è estremamente positivo. Elemento a favore della cooperativa in sede negoziale sarà il poter vantare una clientela storicamente solvibile, composta in larga maggioranza da società a partecipazione pubblica. Inoltre la cooperativa nel corso degli esercizi 2012-2014 ha sempre pagato regolarmente i canoni di leasing periodicamente in scadenza e tutte le rate dei finanziamenti secondo i concordati piani di ammortamento.

4.7.3 Assumption Patrimoniali

Per quanto riguarda invece gli aspetti patrimoniali, le modifiche più evidenti che emergono dal piano si hanno soprattutto nell'aumento del patrimonio netto, necessario a supportare la strategia di rinnovamento dei servizi e dei processi produttivi dell'azienda. L'obiettivo della cooperativa è di aumentare il numero dei soci in una ottica d'apporto di capitale per € 80.000 nel corso del triennio, ovviamente nel rispetto delle norme statutarie e dei regolamenti in materia. Altro aspetto da considerare sarà la destinazione di parte del risultato d'esercizio (utile netto) a riserva, e più precisamente:

- 3% al Fondo mutualistico ex legge 59/92
- 30% a riserva legale
- 27% a riserva straordinaria invisibile

Per una volere complessivo nel triennio di circa € 300.000; Questo ovviamente comporterà un forte incremento dell'autonomia patrimoniale.

Il management non ritiene ancora opportuno acquistare l'immobile utilizzato come sede della società. La cooperativa continuerà quindi a ricorrere all'affitto di esso per i prossimi tre esercizi. La scelta di non procedere all'acquisto dell'immobile deriva dalla volontà dell'azienda di non impegnarsi in mutuo per l'acquisto dell'immobile consentendo così di sfruttare la propria capacità d'indebitamento per altri possibili investimenti; così facendo il management ritiene possibile il fronteggiamento del rischio di liquidità al quale la cooperativa si espone durante tutto il suo arco d'attività.

C'è comunque da sottolineare come l'azienda ritenga cruciale disporre dell'adeguato stock di credito bancario per poter far fronte alle anticipazioni dei crediti vantati verso i clienti, così da poter far fronte agli impegni societari. Il management si impegna a monitorare periodicamente il valore dei crediti sarà in modo tale che l'ammontare esprima sempre il valore di presumibile realizzo.

La società nel corso dei prossimi tre esercizi, valutati gli *assets* attualmente disponibili e visti gli sforzi e gli investimenti profusi nello passato triennio, non ritiene opportuno effettuare ulteriori mutamenti al parco mezzi. Si segnala unicamente l'acquisto di un macchinari da utilizzare nel processo produttivo per € 70.000 da ammortizzare in 6 anni, ritenuti come ordinari vista la prossima obsolescenza di alcuni veicoli. La politica di una riorganizzazione complessiva delle commesse, che come spiegato in precedenza, passa attraverso un'adeguata analisi mediante sia la contabilità analitica sia i budget mensili, garantirà l'adeguata copertura per i futuri servizi che verranno acquisiti.

In osservanza dell'art. 2428 c.c. si evidenzia come la società in una ottica di formazione del personale e di miglioramento delle *performance* lavorative si impegna a sostenere costi per lo studio e la formazione dei propri dipendenti, e più precisamente si crede che la creazione di soggetti capaci di utilizzare conoscenze di stima, valutazione e prevenzione possa apportare notevoli benefici. Dette spese, stimate attorno a € 60.000, verranno capitalizzate in quanto caratterizzate da una pressoché certa utilità futura pluriennale.

Per quanto riguarda gli oneri finanziari sono state fatte le seguenti suddivisioni in fonti di finanziamento:

- Banche a breve: ossia scoperti di conto corrente ed operazioni di anticipo su fatture
- Finanziamenti a m/l termine:

A partire dal 2016 e per gli anni successivi l'azienda assumerà una struttura patrimoniale finanziaria molto più snella e liquida che gli permetterà un ottimo accesso alle fonti di finanziamento grazie a rating ottimali.

4.7.4 Le tabelle di CE e SP

Le tabella più sotto riportata rappresentano il conto economico prospettico ed il risultato atteso.

CONTO ECONOMICO		31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
TYPE							
RICAVI ESERCIZIO	T	€ 4.312.273,00	€ 5.605.347,00	€ 6.983.153,00	€ 7.332.310,65	€ 7.918.895,50	€ 8.710.785,05
CONSUMI AL NETTO DELLE RIMANENZE	P	€ 402.000,00	€ 558.583,00	€ 614.709,00	€ 645.444,45	€ 693.852,78	€ 759.768,80
SERVIZI	P	€ 1.193.534,00	€ 1.412.035,00	€ 1.979.776,00	€ 2.078.764,80	€ 2.234.672,16	€ 2.446.966,02
PER GODIMENTO DI TERZI	P	€ 187.385,00	€ 175.541,00	€ 186.534,00	€ 186.534,00	€ 200.524,05	€ 219.573,83
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	P	€ 48.059,00	€ 82.778,00	€ 95.012,00	€ 91.000,00	€ 93.000,00	€ 95.000,00
VALORE AGGIUNTO	T	€ 2.481.295,00	€ 3.376.410,00	€ 4.107.122,00	€ 4.330.567,40	€ 4.696.846,51	€ 5.189.476,40
% VAL AGGIUNTO	%	57,54%	60,24%	58,81%	59,06%	59,31%	59,58%
COSTO DEL PERSONALE	P	€ 2.259.607,00	€ 3.000.739,00	€ 3.605.949,00	€ 3.768.216,71	€ 4.050.832,96	€ 4.435.662,09
EBITDA	T	€ 221.688,00	€ 375.671,00	€ 501.173,00	€ 562.350,70	€ 646.013,55	€ 753.814,32
% EBITDA	%	5,14%	6,70%	7,18%	7,67%	8,16%	8,65%
EAMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	P	€ 141.836,00	€ 181.571,00	€ 248.816,00	€ 251.304,16	€ 242.020,00	€ 201.128,00
EBIT	T	€ 79.852,00	€ 194.100,00	€ 252.357,00	€ 311.046,54	€ 403.993,55	€ 552.686,32
% EBIT	%	1,85%	3,46%	3,61%	4,24%	5,10%	6,34%
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	P	-€ 51.967,00	-€ 123.545,00	-€ 207.053,00	-€ 200.000,00	-€ 195.000,00	-€ 190.000,00
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	P	-€ 1.790,00	-€ 13,00	€ 3.178,00	€ 2.000,00	€ 2.500,00	€ 3.000,00
RISULTATO ANTE IMPOSTE	T	€ 26.095,00	€ 70.542,00	€ 48.482,00	€ 113.046,54	€ 211.493,55	€ 365.686,32
% RISULTATO ANTE IMPOSTE	%	0,61%	1,26%	0,69%	1,54%	2,67%	4,20%
IMPOSTE	P	€ 64.634,00	€ 83.723,00	€ 46.869,00	€ 87.987,73	€ 95.026,75	€ 104.529,42
UTILE NETTO	T	-€ 38.539,00	-€ 13.181,00	€ 1.613,00	€ 25.058,81	€ 116.466,80	€ 261.156,89
% UTILE NETTO	%	-0,89%	-0,24%	0,02%	0,34%	1,47%	3,00%

Com'è evidente dal prospetto il risultato ante oneri finanziari della cooperativa tenderà ad un sostanziale miglioramento che nel 2017 toccherà tre punti percentuali in più rispetto al 2014.

La contrazione dei costi diretti, cresciuti meno che proporzionalmente rispetto all'incremento del fatturato, è dovuta sia allo stravolgimento della strategia operativa sia dall'acquisizione di servizi a maggior profittabilità.

Come sottolineato in precedenza il trend previsto per il risultato netto della cooperativa è in ascesa.



Dalla tabella d'assetto patrimoniale prospettico emerge quanto segue:

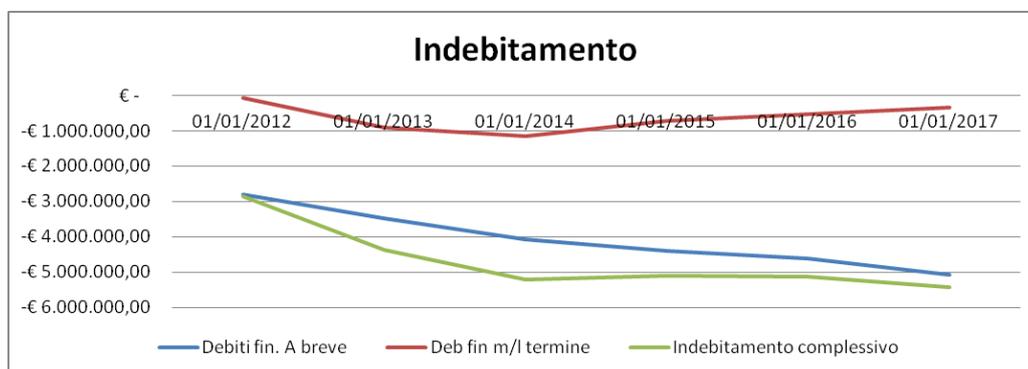
STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
ATTIVO IMMOBILIZZATO						
IMMOBILIZZAZIONI	€ 1.040.361,00	€ 1.766.891,00	€ 1.736.866,00	€ 1.505.561,84	€ 1.303.541,84	€ 1.333.541,84
ATTIVO CORRENTE						
RIMANENZE	€ 17.438,00	€ 10.521,00	€ 20.029,00	€ 21.030,45	€ 22.081,97	€ 24.290,17
LIQUIDITA' DIFFERITE	€ 1.985.952,00	€ 2.723.377,00	€ 3.657.714,00	€ 3.780.947,20	€ 4.056.359,20	€ 4.420.452,30
LIQUIDITA' IMMEDIATE	€ 164.157,00	€ 215.435,00	€ 200.689,00	€ 230.792,35	€ 276.950,82	€ 346.188,53
TOTALE ATTIVO	€ 3.207.908,00	€ 4.716.224,00	€ 5.615.298,00	€ 5.538.331,84	€ 5.658.933,83	€ 6.124.472,83

PASSIVO	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
DEBITI A BREVE TERMINE						
BANCHE BREVE	€ 1.580.607,44	€ 1.967.944,00	€ 2.252.046,00	€ 2.433.584,07	€ 2.545.296,19	€ 2.808.123,44
CLIENTI BREVE	€ 616.866,47	€ 768.033,00	€ 1.103.460,00	€ 1.192.410,23	€ 1.247.147,05	€ 1.375.927,44
ALTRI DEBITI	€ 594.522,09	€ 740.213,00	€ 715.699,00	€ 773.391,70	€ 808.893,75	€ 892.420,11
DEBITI FINANZIARI A LUNGO	€ 61.792,00	€ 899.623,00	€ 1.150.817,00	€ 711.311,14	€ 533.226,66	€ 343.988,76
PN	€ 354.120,00	€ 336.913,00	€ 393.276,00	€ 427.634,70	€ 524.370,18	€ 704.013,08
TOTALE PASSIVO	€ 3.207.908,00	€ 4.716.224,00	€ 5.615.298,00	€ 5.538.331,84	€ 5.658.933,84	€ 6.124.472,84

Attraverso l'accantonamento degli utili crescenti che matureranno nel triennio in esame, la cooperativa andrà ulteriormente a migliorare la struttura patrimoniale, tanto che il peso del patrimonio netto sul totale delle fonti passerà dal 7% del 2014 al 12% del 2017.

L'incremento sopra esposto ovviamente comporterà un miglioramento sul piano dell'autonomia patrimoniale, ma liquidità in eccedenza non sarà comunque sufficiente per poter prevedere una drastica riduzione del ricorso a finanziamenti a breve.



È ovvio che previsioni finanziarie certe oltre il triennio siano molto complesse da fare, ma quello che preme sottolineare è come la cooperativa, grazie ad una politica gestionale volta ad accrescere sia la propria autonomia commerciale tramite l'incremento del servizio ai privati e grazie una politica di miglioramento nell'utilizzo sia delle risorse materiali sia di quelle umane, sarà in grado di produrre flussi finanziari tali coprire le normali esigenze di cassa ad al tempo stesso di rimborsare i finanziamenti in essere.

Da una attenta analisi degli indicatori di redditività classici è evidente un andamento fortemente crescente della redditività operativa e complessiva lungo il triennio in considerazione.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
ROE	0,41%	5,86%	22,21%	37,10%

Ciò che preme sottolineare riguarda il ROI. Lungo il triennio in analisi l'indice si mantiene sempre al di sopra del costo dell'indebitamento (calcolato come rapporto tra oneri finanziari e debiti finanziari). Il differenziale tra i due indici esercita una leva finanziaria positiva sul ROE.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
ROI	4,5%	5,6%	7,1%	9,0%

L'indicatore di redditività operativa esprime come la cooperativa sarà in grado di produrre profitto dalle vendite; Il miglioramento nel triennio è indice di una migliore marginalità aziendale per ogni unità di vendita.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
ROS	3,6%	4,2%	5,1%	6,3%

Il cambiamento organizzativo genererà un sostanziale miglioramento sugli indici patrimoniali.

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Indice di rigidità: Af/Cap. Inv	30,9%	27,2%	23,0%	21,8%
Quoz. Struttura Primario: PN/Af	0,23	0,28	0,40	0,53
Quoz. Struttura Secondario: (PN+Deb m/l)/Af	0,89	0,76	0,81	0,79
Ind. autonomia finanziaria: PN/Cap. Investito	7,00%	7,72%	9,27%	11,50%

Da sottolineare come il rapporto fra oneri finanziari ed EBIT passi dall'82% del 2014 al 34% del 2017.

4.7.5 Conclusioni del piano

Andando a compiere un'analisi dei dati riepilogativi, si nota che nella prima parte del piano i risultati tendono ad avere delle variazioni piuttosto contenute, poiché in questa prima fase le operazioni intraprese sono necessarie per il miglioramento e il consolidamento dei risultati ottenuti.

Per la fase di sviluppo, poste le basi nel precedente passaggio, sono previsti numeri più consistenti, dovuti sia all'ingresso in nuovi soci, sia all'aumento della componente servizi ai privati, dalle caratteristiche tecniche evolute, che consentiranno di ottenere un nuovo vantaggio competitivo rispetto ad alcune fasce della concorrenza.

I punti di forza del piano sono da ricercarsi nei seguenti elementi:

- » Coscienza del management nella redazione per presente elaborato;
- » Coinvolgimento dell'intero sistema aziendale;
- » Consapevolezza nei dati elaborati, con analisi e valutazione critica sia dei valori a consuntivo sia dei previsionali;

I motivi della crescita e del sostanziale consolidamento della posizione possono essere così riassunti:

- Sviluppo delle *partnership* con i terzisti per aggiudicazione dei bandi futuri associata allo sviluppo del servizio ai privati;
- Politica del personale che mira ad un aumento delle *performance* dei dipendenti, andando così sia incontro al principio mutualistico ai sensi dell'articolo 2545 del c.c. e dell'articolo 2 della legge n.59/1992, sia agli obiettivi del management societario;
- Politica di riduzione delle spese generali e di commessa tramite un sistema d'analisi dei costi sempre più puntuale e preciso, il quale consentirà nel prossimo triennio un'evidente miglioramento della redditività aziendale.

Le criticità legate al seguente piano, così come evidenziato in precedenza all'interno dell'analisi S.W.O.T., si riflettono nella metodologia di *business* utilizzata all'interno del

mercato della raccolta e trasporto di rifiuti. Le possibilità di una mancata aggiudicazione di nuovi e vecchi bandi di gara porterebbe la cooperativa a dover prendere decisioni difficili. Così come emerso all'interno dell'analisi del mercato di riferimento, la possibilità che player nazionali, e non più solo territoriali, possano partecipare a gare in comuni toscani non garantisce alla società cooperativa la piena consapevolezza sui *competitors*. L'obiettivo del seguente elaborato è dunque da leggersi come l'intenzione della società cooperativa ATI a farsi trovar pronta in qualsiasi situazione, consapevole dei propri punti di forza ma anche delle proprie debolezze, di modo tale da poter prendere decisioni qualitative e coscienziose.

CONCLUSIONI

La cooperativa ATI riveste un ruolo centrale nel settore del trasporto e raccolta di rifiuti territoriale; è una realtà che presenta, rispetto alle altre tipologie di imprese, delle caratteristiche sue proprie, dei tratti distintivi in termini istituzionali, di governo e gestionali. Il presente elaborato si concretizza e si sviluppa lungo il concetto di strategia e pianificazione come veicoli indispensabili per fare *business*: fondamentale per indirizzare il cammino dell'impresa, e quindi essenziale per chi ha interesse nella sua sopravvivenza e nella sua crescita. Ovviamente non esiste una strategia infallibile: è il mix tra una serie di elementi come la conoscenza del business, la capacità di analisi e buonsenso che rende vincenti le strategie aziendali.

Il Business Plan all'interno del presente elaborato di tesi assume ad elemento di pianificazione strategica avente l'obiettivo di analizzare e comprendere il passato societario in una ottica di aiuto per le assunzioni e decisioni strategiche riguardanti il breve-medio periodo. Il progetto si propone di rendere operativo il concetto di pianificazione strategica facendone uno strumento per l'assunzione di decisioni strategiche, allo scopo di motivare e sostenere il processo di cambiamento nel medio termine. I cambiamenti in precedenza illustrati a livello sia interno che esterno al perimetro aziendale non hanno potuto prescindere dalla piena consapevolezza di che cosa sia stata la società e dove essa ha operato negli anni passati e presenti, così da poter intraprendere un'analisi consapevole volta alla predisposizione di un piano d'azione serio e concreto. È da tale dominio, che si concretizza in obiettivi prefissati coerentemente con la *mission*, che discendono le decisioni assunte e le azioni da intraprendere esposte all'interno dell'elaborato, i cui effetti modificheranno la situazione interna all'azienda e quindi anche quella riscontrabile nell'ambiente di riferimento.

L'obiettivo della presente tesi non era di scoprire nuove metodologie e tecniche di pianificazione delle strategie aziendali, ma di sottolineare la necessità e l'importanza di conoscere le fasi del processo di *planning* aziendale con lo scopo sia di fornirne le linee guida sia di essere strumento d'analisi dei risultati. Con questo lavoro infatti ci si è proposti di approfondire gli aspetti legati alla *mission*, alla *governance* e ai sistemi informativi partendo dall'ipotesi che queste tipologie di imprese abbiano (e/o debbano dotarsi) una strumentazione direzionale efficace ed efficiente che comprenda la contabilità

analitica, il controllo budgetario e un sistema di *reporting* idoneo. Una strumentazione direzionale che sia, però, adattata al particolare contesto in cui operano le cooperative di lavoro e non, come molto spesso accade, che sia, invece, una sterile applicazione di logiche non rispondenti al caso concreto.

BIBLIOGRAFIA

- Borello A. (2002), *“Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività dell'impresa”*, McGraw-Hill, Milano
- Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A. (2014), *“Il controllo di gestione”*, Ipsoa, Milano
- Campobasso G. (2012), *“Diritto commerciale”*, UTET GIURIDICA, Totino
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *“Indici di bilancio”*, Giuffrè
- Coda V. (1998), *“L'orientamento strategico dell'impresa”*, UTET, Torino
- Dagnino I. (2008), *“Strategia aziendale e vantaggio competitivo”*, EGEA Tools
- Damodaran A. (2011), *“Finanza aziendale”*, Apogeo
- Favotto F. (2007), *“Economia aziendale: modelli, misure e casi”*, McGraw Hill, Milano
- Fazzini M. (2013), *“Analisi di bilancio. Metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali”*, Ipsoa, Milano
- Ferrandina A. (2011), *“Il business plan: casi pratici”*, Ipsoa, Milano
- Franceschi R. F. (2007), *“Pianificazione e controllo”*, G. Giappichelli, Torino
- Hofer C.W., Scheandel D. (1978), *“Strategy formulation: analytical concepts”*, West Publishing
- Invernizzi G. (2013), *“Strategie competitive”*, McGraw-Hill, Milano
- Invernizzi G. (2005), *“Strategic management accounting”*, Egea, Urbino
- Laiten E.K. (2011), *“Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial firm”*, *Journal of accounting & Organization Change*, Vol.7, Iss1, pp 57-95
- Loasby B (1967), *Journal of Management Studies*, vol.4, n. 2
- Lorange P., Vancil R.F. (1977), *“Strategic planning system”*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.)
- Lorange P. (1990), *“Pianificazione strategica”*, McGraw-Hill, Milano
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (2009), *“Il controllo di gestione, metodologie e strumenti”*, Knowità
- Mintzberg H.(1994), *“The rise and fallo of stategic planning”*, Prentice Hall, Hertfonshire

-Mariani G.(2012), “*Conoscenza e creazione di valore: il ruolo del Buisness Plan*”, F. Angeli, Milano

- Payyazhi A.S.J. (2014), “A process model of managing organisational change during business process redesign”, *Business Process Management Journal*, Vol.20, Iss.6, pp 971-998

- Sun Tzu (1994), *L'arte della guerra*, Tascabili economici Newton

-Volpato G. (1995),” *Concorrenza, impresa, strategie*”, Il Mulino, Bologna

-Dispense della prof. Giovanna Mariani relative al corso: Finanza aziendale c.p.

SITOGRAFIA

www.atiservizi.com

www.caruter.it

www.confcooperative.it

www.conindustria.it

www.cooperazione.net

www.enea.it

www.etd.unipi.it

www.euricse.eu

www.eurocorporation.it

www.legacooptoscana.coop

www.manutencoop.coop

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare la Prof. Giovanna Mariani per il supporto e la pazienza dimostratami sia durante il periodo di tirocinio sia durante i mesi di stesura della tesi.

Vorrei ringraziare inoltre la società Cooperativa ATI ,ed in particolare il Dott. Francesco Mori, per l'interesse dimostratomi durante il lavoro e senza il quale non avrei potuto svolgere lo stage che mi ha portato ad interessarmi e appassionarmi a questo argomento.

Più di un ringraziamento va anche a tutti gli amici che direttamente o indirettamente hanno reso questo percorso di laurea indimenticabile. Il ricordo delle prime giornate universitarie, dei primi esami, delle difficoltà e delle soddisfazioni susseguite nel corso degli anni. Grazie di cuore.

Per ultimo, ma non per importanza, vorrei dedicare alcune righe ai miei genitori, Luca e Monica, ed a mia sorella Rachele. Grazie per essermi stati d'esempio, grazie per avermi insegnato cosa significa il sacrificio, l'umiltà ed il sapersi rialzare quando tutto sembra andare nella direzione opposta ai propri piani. Non avrei mai potuto chiedere qualcosa di meglio dalla vita.

Grazie!

Marco