

Casi aziendali Il caso dell'impresa BB

Assetto str-gest-str Performance eco-fin

Materiale curato da E. Comuzzi, M. Massaro, A. Da Re.

Materiale destinato alla circolazione interna per usi esclusivamente didattici.

Il presente documento e le parti ad esso allegate non possono essere riprodotti senza l'autorizzazione scritta dell'Autore.

Casi Aziendali: Caso BB	
Fascicolo contiene: copertina + 5pp.	
Stampati lucidi	n.
Modelli	n.
Bibliografia	n.
Sitografia	n.
Casi	n. 01

Prof. Eugenio Comuzzi

■ Il caso

Storia. BB spa è un'impresa che è stata costituita all'inizio del 2001 per iniziativa di due produttori di software dell'area del Trevigiano con la finalità di sviluppare congiuntamente alcune applicazioni specifiche per le aziende dei settori bancario e della media e grande distribuzione. All'atto della costituzione i soci hanno liberato parte della loro quota di sottoscrizione conferendo procedure e licenze software. Altri diritti sono stati acquisiti mediante l'acquisto di un ramo aziendale. Nei primi quattro anni di vita l'azienda si è concentrata soprattutto sul comparto dei software del settore bancario, grazie all'acquisizione di alcune commesse da alcuni istituti di credito cooperativo locali.

A settembre 2004, a seguito di un accordo intervenuto a livello nazionale tra le banche di credito cooperativo per l'affidamento unico di commesse per l'area software, BB ha perso i suoi clienti nel settore specifico, subendo un sostanziale blocco dell'attività, non avendo ancora sviluppato prodotti per l'area della distribuzione. Contemporaneamente l'azienda ha ricevuto una richiesta di collaborazione da parte di Alfa spa per la realizzazione e la commercializzazione di pacchetti software per le imprese assicurative. In particolare, Alfa spa si dovrebbe occupare della vendita dei prodotti, potendo contare su di una rete di clienti altamente fidelizzati ai quali già offre servizi di elaborazione e consulenza; BB spa dovrebbe invece operare per la produzione delle applicazioni informatiche che successivamente venderebbe ad Alfa ad un prezzo preconcordato mediante apposita convenzione.

Business e ambiente competitivo operativo

BB spa opera producendo e vendendo applicazioni software per i settori bancario e della grande distribuzione. Le caratteristiche dei due settori sono così riassumibili:

- applicazioni per il settore bancario: rappresenta l'area di business più sviluppata dall'azienda e anche quella che garantisce i maggiori livelli di redditività. BB dispone tuttora di un consistente numero di licenze e prodotti specifici per il comparto, ma la possibilità di sfruttare queste applicazioni appare limitata, stante la tendenza di molti istituti ad allearsi per affidare lo sviluppo dei prodotti a grandi software-house operanti a livello nazionale;
- applicazioni per il settore della media e grande distribuzione: si tratta di un'area di business ancora poco sviluppata, che incide sul fatturato complessivo per poco più del 15%. L'azienda non ha ancora sviluppato un'offerta sufficientemente completa di prodotti, anche se dispone delle competenze necessarie. Il mercato potenziale è piuttosto ampio: negli ultimi anni la domanda del settore ha registrato consistenti incrementi, mantenendosi però fortemente frammentata. I margini di redditività risultano contenuti, stante la notevole intensità della concorrenza.

L'azienda non dispone di prodotti specifici per il comparto assicurativo, anche se parte dei pacchetti sviluppati per le banche sono a tal fine riutilizzabili dopo un'attività di adattamento. L'ingresso in tale area comporterebbe comunque la necessità di consistenti investimenti per l'acquisizione di alcune nuove licenze e di risorse umane dotate delle necessarie competenze. Lo studio dell'andamento del comparto dei prodotti software per imprese di assicurazioni evidenzia un trend in forte crescita. L'analisi di mercato non ha evidenziato l'esistenza di concorrenti di dimensioni rilevanti nell'area di operatività.

Scelte di finanziamento e ambiente competitivo finanziario

Nel corso dei primi quattro anni, BB spa ha cercato di procedere ad un progressivo riequilibrio tra le fonti di finanziamento a titolo di capitale proprio e quelle di capitale di prestito. Attualmente il tasso di indebitamento è di poco superiore a 1,4. Si rileva peraltro l'indisponibilità da parte dei soci ad effettuare ulteriori versamenti per finanziare eventuali nuovi investimenti. L'indebitamento è rappresentato principalmente da finanziamenti bancari a breve termine.

Posizione competitiva dell'impresa

La posizione competitiva dell'azienda risente fortemente della recente perdita dei suoi maggiori clienti nel comparto bancario, anche se BB può contare su un'immagine positiva, costruita nei primi anni di attività e su di un gruppo di sviluppatori apprezzato e dotato di notevoli competenze. La posizione nel comparto del software per la distribuzione è attualmente marginale, in conseguenza anche del limitato impegno finora profuso (sono impegnate solo due persone e l'investimento in licenze e brevetti rappresenta solo il 20% del totale). Le prospettive di crescita, in assenza di ulteriori investimenti, sono limitate.

Prof. Eugenio Comuzzi

Capitale relazionale dell'impresa

A causa dei più volte citati eventi, l'impresa dispone attualmente di un capitale relazionale piuttosto ridotto, anche se il contatto con Alfa e la relativa opzione di collaborazione possono garantire l'accesso ad un'interessante rete di relazioni con aziende di primo piano anche a livello nazionale. Per quanto concerne invece le relazioni con i fornitori, non si rilevano aspetti di particolare rilevanza.

Meso-ambiente e relazioni con i partners

BB spa non ha attualmente relazioni particolarmente significative. L'opportunità di creare una partnership con Alfa è attualmente oggetto di valutazione.

Processi produttivi

Il sistema dei processi è caratterizzato da un'attività dalle seguenti attività:

1. Attività di ricerca e sviluppo
2. Contatto con il cliente, acquisizione di ordini, eventuale attività di personalizzazione
3. Creazione dell'applicazione, installazione presso il cliente e messa a regime
4. Attività di assistenza post-vendita

Capitale strutturale

Il capitale strutturale dell'impresa appare costituito prevalentemente dalle licenze e dai diritti d'autore per lo sfruttamento delle applicazioni software acquistate da terzi o prodotte internamente. L'ingresso nel comparto assicurativo e la correlativa riduzione dell'attività in quello bancario comporterebbero peraltro la perdita del 30% circa del valore totale delle attuali licenze e la necessità di nuovi consistenti investimenti, anche in termini di risorse umane, per l'acquisizione delle necessarie competenze.

L'azienda non dispone di assets tangibili di rilevante entità.

Al consulente vengono infine presentati i rendiconti economici, finanziari e patrimoniali sintetici dell'azienda relativi agli ultimi quattro anni.

Prof. Eugenio Comuzzi

Rendiconto economico

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	Ricavi di vendita	4.943	7.181	7.346	7.313
	Altri ricavi relativi all'area caratteristica	0	30	9	5
(A)	Ricavi netti di vendita	4.943	7.211	7.355	7.317
	Costi per acquisto prodotti finiti, materie prime, sussidiarie, di consumo, merci	1.657	2.169	1.930	1.983
	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie e merci	-313	-955	884	223
	Costi per servizi	1.201	2.620	2.366	2.516
	Costi per godimento di beni di terzi	123	185	205	250
	Costi per il personale	1.076	1.817	1.789	1.840
	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	654	654	501	406
	Ammortamento immobilizzazioni materiali	12	37	27	60
	Accantonamento per rischi e oneri	0	0	0	0
	Altri costi relativi alla gestione caratteristica	54	65	47	66
	Svalutazioni dell'attivo circolante	15	17	21	4
	Svalutazioni dell'attivo immobilizzato	26	38	45	46
	Incrementi per lavori interni e capitalizzazione di costi	0	0	520	0
(B)	Costo del venduto	4.504	6.647	7.294	7.394
(C=A-B)	Risultato operativo caratteristico	439	564	61	-76
	Proventi accessori	0	0	0	0
	Oneri accessori	0	0	0	0
(D)	Proventi e oneri accessori	0	0	0	0
(E=C±D)	Risultato operativo aziendale	439	564	61	-76
	Proventi e oneri straordinari	0	11	6	254
(F)	Proventi e oneri straordinari	0	11	6	254
(G =F±E)	Risultato prima dei componenti finanziari e tributari	439	575	67	178
	Proventi finanziari	1	1	76	48
	Oneri finanziari	106	293	251	228
(H)	Proventi e oneri finanziari	-106	-292	-175	-180
(I=G ±H)	Risultato prima degli oneri tributari	333	282	-107	-3
(L)	Oneri tributari	197	174	25	0
(M=L±L)	Risultato netto	136	108	-132	-3

Dati in migliaia di euro

Rendiconto monetario

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	Ricavi netti di vendita	4.943	7.211	7.355	7.317
	Costo del venduto	4.504	6.647	7.294	7.394
(A)	Risultato operativo caratteristico	439	564	61	-76
	Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	692	728	573	512
	Accantonamenti fondo tfr	37	73	76	83
	Accantonamenti fondo rischi e fondo spese	0	0	0	0
	Plusvalenze e minusvalenze ordinarie	0	0	0	0
	Incrementi di immobilizzazioni per costruzioni interne	0	0	520	0
(B)	Flusso finanziario operativo caratteristico corrente	1.168	1.365	189	519
	Variazioni crediti operativi vs clienti	-2.283	263	-290	-166
	Variazioni debiti operativi vs fornitori	1.658	326	367	-625
	Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-313	-955	485	622
	Variazioni altri crediti e altre componenti operative	-97	-198	82	-14
	Variazioni altri debiti e altre componenti operative	301	635	-604	360
(C)	Variazione del capitale circolante netto operativo caratteristico corrente	-734	71	40	177
(B+C=D)	Flusso di cassa operativo caratteristico corrente	434	1.436	229	696
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	-151	-195	432	-57
	Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	-6.343	-20	-513	308
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	-19	-6	0	-5
(E)	Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico	-6.514	-221	-81	246
	Utilizzo tfr	-0	-6	-2	-47
	Utilizzo altri fondi	248	3	26	-124
	Altre componenti operative a medio/lungo termine	0	0	0	0
(F)	Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche	248	-3	24	-171
(E+F=G)	Flusso di cassa operativo caratteristico non corrente	-6.266	-224	-57	75
(D+G=H)	Flusso di cassa operativo caratteristico	-5.832	1.212	172	771
	Investimenti in immobili/disinvestimenti di immobili	0	0	0	0
	Investimenti/disinvestimenti di partecipazioni e titoli	0	0	0	0
	Proventi e oneri accessori	0	0	0	0
(I)	Flusso di cassa operativo accessorio	0	0	0	0
	Variazione debiti di finanziamento vs terzi	5.144	-1.427	-2.100	-1.009
	Variazione altri debiti e altre componenti di finanziamento	0	0	0	0
	Oneri finanziari	106	293	251	228
	Proventi finanziari	1	1	76	48
(L)	Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento	5.038	-1.719	-2.275	-1.189
	Variazione Patrimonio Netto	1.000	1.000	0	-0

Prof. Eugenio Comuzzi

(M)	Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio	1.000	1.000	0	-0
	Proventi e oneri straordinari	0	11	6	254
(N)	Flusso di cassa area straordinaria	0	11	6	254
	Flusso imposte	197	174	25	0
(O)	Flusso di cassa area tributaria	197	174	25	0
(H+I+L+M+N-O=N)	Flusso di cassa complessivo	9	330	-2.122	-164

Dati in migliaia di euro

Rendiconto patrimoniale

Grandezze		2001	2002	2003	2004
	Crediti operativi vs clienti a breve	2.283	2.020	2.310	2.476
	Altri crediti operativi a breve	67	226	160	178
	Rimanenze di prodotti finiti, semilavorati, materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	313	1.268	783	161
	Altre componenti operative a breve	30	69	53	49
(A)	Attività operative caratteristiche a breve	2.693	3.583	3.306	2.864
	Debiti operativi vs fornitori a breve	1.658	1.984	2.351	1.726
	Altri debiti operativi a breve	143	763	319	665
	Altre componenti operative a breve	157	174	13	26
(B)	Passività operative caratteristiche a breve	1.959	2.920	2.683	2.418
(A-B=C)	Capitale circolante netto operativo caratteristico	734	663	623	446
	Immobilizzazioni materiali	114	234	250	201
(D)	Immobilizzazioni materiali	114	234	250	201
	Immobilizzazioni immateriali	5.690	5.056	5.068	4.354
(E)	Immobilizzazioni immateriali	5.690	5.056	5.068	4.354
	Altri crediti e componenti operativi a medio	19	26	26	30
(F)	Altre attività operative caratteristiche a medio	19	26	26	30
	Altri debiti e componenti operativi a medio	0	0	0	0
	Fondo tfr a medio	37	105	178	215
	Fondi rischi e oneri	248	251	277	152
(G)	Altre passività operative caratteristiche a medio	285	356	455	367
(D+E+F-G=H)	Capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	5.537	4.960	4.889	4.218
(C+H=I)	Capitale investito netto caratteristico	6.271	5.623	5.512	4.665
(L)	Capitale investito operativo accessorio	0	0	0	0
(I+L=M)	Capitale investito netto	6.271	5.623	5.512	4.665
	Disponibilità liquide	9	339	7	2
	Debiti di finanziamento vs terzi a breve	0	0	1.796	2.128
	Altri debiti e componenti finanziamento a breve	0	0	0	0
(A)	Finanziamenti netti ottenuti a breve	-9	-339	1.788	2.126
	Debiti di finanziamento vs terzi a medio	5.144	3.717	1.612	430
	Altri debiti e componenti finanziamento a medio	0	0	0	0
(B)	Finanziamenti lordi ottenuti a medio	5.144	3.717	1.612	430
(C=A+B)	Totale finanziamenti da terzi	5.135	3.379	3.401	2.556
	Patrimonio netto	2.136	2.244	2.112	2.109
	Crediti vs soci per versamenti ancora dovuti	1.000	0	0	0
D	Totale finanziamenti a titolo di capitale proprio	1.136	2.244	2.112	2.109
(E=C+D)	Capitale finanziato netto	6.271	5.623	5.512	4.665

Dati in migliaia di euro

Misure relative

REDDITIVITA'	2001	2002	2003	2004
Redditività del capitale netto	23,89%	6,42%	-6,08%	-0,12%
Redditività del capitale investito	14,03%	9,52%	1,10%	-1,51%
Costo dei debiti	4,14%	6,88%	7,41%	7,67%
Tasso di indebitamento	4,522	2,519	1,556	1,411
Copertura degli oneri finanziari	415,53%	192,95%	34,85%	-42,26%
Redditività del capitale investito	14,03%	9,52%	1,10%	-1,51%
Redditività delle vendite	8,87%	7,82%	0,83%	-1,04%
Rotazione del capitale investito caratteristico	1,581	1,217	1,327	1,446
Rotazione del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico	1,792	1,380	1,501	1,617
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	13,470	10,323	11,434	13,679

SVILUPPO	2001	2002	2003	2004
Tasso di crescita dell'impresa in termini di fatturato	N.D.	45,89%	2,00%	-0,51%
Tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito	N.D.	-10,33%	-1,97%	-15,37%
Tasso di incremento del capitale investito caratteristico su fatturato	126,87%	-8,98%	-1,51%	-11,58%
Tasso di incremento del capitale immobilizzato netto operativo caratteristico su fatturato	111,63%	-8,09%	-0,97%	-9,23%
Tasso di incremento del capitale circolante netto operativo caratteristico su fatturato	14,85%	-0,98%	-0,54%	-2,42%

ASSETTO FINANZIARIO	2001	2002	2003	2004
Indice di liquidità primaria	1,730	0,909	0,565	0,595

Prof. Eugenio Comuzzi

Indice di liquidità secondaria	1,890	1,343	0,740	0,631
Rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico	13,470	10,323	11,434	13,679
Durata media dei crediti operativi caratteristici	174,958	114,968	123,857	133,878
Durata media dei debiti operativi caratteristici	162,083	147,614	154,939	132,471
Durata media delle scorte	25,385	69,633	39,195	7,966

ASSETTO PATRIMONIALE	2001	2002	2003	2004
Tasso di indebitamento	4,522	2,519	1,556	1,411
Copertura degli immobilizzi	1,299	1,188	0,782	0,634
Elasticità degli impieghi	38,87%	42,46%	38,27%	38,46%
Elasticità delle fonti	20,57%	31,61%	51,73%	61,00%

■ Gli assetti

Qual è l'assetto strategico-gestionale-strutturale dell'azienda?

Qual è l'assetto economico-finanziario dell'azienda?

Quali sono i punti di forza e debolezza?

L'impresa è in equilibrio o disequilibrio economico-finanziario?

Esistono criticità con valenza nel breve periodo?

Esistono criticità con valenza nel medio-lungo periodo?

L'azienda è in crisi? Se sì, qual è lo stato di crisi dell'impresa?

Quali sono le cause fondamentali?

Quali approfondimenti effettuare e quali strumenti di misurazione e analisi proporre?

■ Le opzioni e le strategie

Quali sono le opzioni a disposizione dell'impresa?

Quali sono le strategie?