IL FASCINO INDISCRETO DELL'AMAZZONE (in borsa la scommessa più ardita)



In tempi di grande spolvero delle borse e di moltiplicatori astronomici degli utili per le valutazioni d'azienda non è possibile perdere di vista il caso più macroscopico di tutto il mercato dei capitali del mondo: quello di Amazon.

Amazon resta la più gigantesca e pericolosa bolla speculativa di Wall Street e, al tempo stesso, la più bella internet company del mercato. Tanto per cominciare infatti in America quasi il 44 % del totale del commercio elettronico passa da lei: circa 200 miliardi di fatturato Amazon a fine 2017 (con una crescita del 32% sul l'anno precedente). Per comprendere la portata del numero appena esposto (che configura l'assoluta leadership) basti pensare che la quota di mercato prevista per Ebay a fine anno non raggiunge il 7%.

Per fare un altro numero eclatante che descrive la forza (oggi quasi senza paragoni nella storia economica) dell'azienda commerciale più importante del mondo, basta guardare a quanti sono arrivati I sottoscrittori del servizio Amazon Prime: 90 milioni tra I soli cittadini statunitensi! In un paese di 320 milioni di abitanti (siamo dunque al 28%) sapere che quasi uno su tre di essi ha sottoscritto -a pagamento- il servizio di consegna espressa di Amazon fa capire che si aspettano di fare ripetuti acquisti proprio con Amazon.

D'altra parte il moltiplicatore degli utili che esprime l'attuale capitalizzazione di borsa di Amazon mette I brividi: ben 270 volte quelli previsti per l'anno in corso (fine 2017). Come scritto sopra tra l'altro il 2017 si preannuncia come un anno eccezionale per Amazon tanto da crescere del 47,5%. Il 2018 potrebbe non proseguire così forte la sua corsa!

Per converso Amazon si sta preparando molto bene a costruire il suo futuro investendo in

molte direzioni e sempre con molta maestria. Anche per questo il mercato la valuta così tanto. Voci ricorrenti di mercato dicono tra l'altro che, dopo l'acquisto di Whole Foods (una catena di supermercati di cibi integrali sul genere della nostra NaturaSì ma grande il doppio di Esselunga), Amazon stia per concludere l'acquisto di un'altra grandissima catena di supermercati questa volta europei. Con l'evidente intento di consolidare con tanta concretezza il successo di mercato raggiunto nel mondo virtuale.

Difficile dire se a questi prezzi Amazon costituisca ancora un buon investimento. Certo è che sino ad oggi non ha mai deluso le aspettative. Che però non possono crescere all'infinito, com'è ovvio. La risposta scontata è che a livelli di valutazione così elevati difficilmente possiamo dire di sì. Anche perché se c'è un titolo a rischio che la bolla – a prescindere dai mirabolanti risultati aziendali- possa esplodere, questo è proprio Amazon!

Stefano di Tommaso

QUASI MEZZO MILIARDO DI DOLLARI PAGATO PER LA STARTUP DI DUE ITALOAMERICANI, DOCENTI AL M.I.T.



Emilio Frazzoli, professore di ingegneria aeronautica e astronautica al famosissimo Massachusetts Institute of Technology e un altro professore dello stesso Istituto, Carlo Iagnemma, a capo del gruppo di ricerca sulla robotica dell'automazione per il settore automotive, quattro anni fa avevano fondato Nu-Tonomy, la classica iniziativa di spin-off universitario quale startup tecnologica per raccogliere capitali e dedicarsi ai sistemi di

software avanzato per la guida autonoma dei veicoli stradali in ambienti affollati e complessi.

All'inizio dello scorso anno l'iniziativa ebbe una certa notorietà per il lancio di un servizio sperimentale di taxi-robot a Singapore basati sulla Mitsubishi elettrica Miev, poi sulla Renault Zoe. L'esperienza -di grande successo- ha permesso loro di sottoscrivere accordi di collaborazione con Uber, Grab (la rivale di quest'ultima nel sud-est asiatico) e con la stessa Renault. Successivi accordi sono stati sottoscritti con Lyft per un servizio di Robo-Taxi a Boston, Massachusetts, dove ha sede la loro società.

Qualche giorno fa la svolta: Delphi Automotive, una multinazionale americana nata come spin-off della General Motors dei primi anni '90 e dedicato alla fabbricazione e ingegneria della componentistica dell'automobile, li ha comprati per quasi mezzo miliardo di dollari per rinnovare il lato tecnologico della propria offerta di prodotti.

Delphi ha dichiarato che l'iniziativa è volta ad accelerare l'introduzione sul mercato di sistemi per trasformare le auto in circolazione in sistemi completamente autonomi, con l'introduzione di nuovi talenti dell'ingegneria gia presenti in azienda (2 anni fa Delphi aveva già comprato un'azienda simile: Ottamatika, spin-off di un'altra Università, la,Carnegie Mellon) fondata da due professori di origine indiana, che prometteva di immettere sul mercato I propri sistemi già dal 2019.

L'intero settore è stato sconvolto, negli ultimi tempi da investimenti miliardari delle case automobilistiche finalizzati a permettere loro di raggiungere per prime il medesimo obiettivo di sfornare veicoli completamente autonomi: Ford aveva comprato Argo Artificial Intelligence, una startup molto simile ma in stadi meno maturi di sviluppo, mentre General Motors aveva pagato un miliardo per la Cruise Automation e Toyota, forse la più avanti nel processo di sviluppo, ha già registrato qualcosa come 1400 brevetti nel campo della guida autonoma avendo assunto, qualche tempo fa, un intera squadra di professori del medesimo Massachusetts Institute of Technology. Ma nessuna di queste operazioni può oscurare il vertice raggiunto qualche mese fa da Intel, che ha pagato oltre 15 miliardi di dollari Mobileye, una società israeliana (leggi il mio articolo di Marzo in proposito : http://giornaledellafinanza.it/2017/03/14/nuovo-rilancio-nella-corsa-alla-self-driving-car/)

Stefano di Tommaso

STRATEGIE E MARKETING PER LE PICCOLE AZIENDE



Le grandi macro tendenze (globalizzazione, digitalizzazione, diffusione dell'intelligenza artificiale, demografia e invecchiamento della popolazione…) senza dubbio influiscono più velocemente e più pesantemente di quanto si possa comunemente ritenere su qualsiasi attività d'impresa e ogni genere di azienda dovrebbe tenerne conto per aggiustare continuamente il tiro e chiedersi se I propri prodotti sono ancora competitivi e se, opportunamente reinventati e manipolati, hanno ancora spazio per crescere.

La necessità di rivedere la competitività e l'attrattivitá dei prodotti porta quasi sempre con se la conseguenza di dover rivedere radicalmente anche la strategia e la struttura della culla dove essi nascono e si realizzano: l'azienda. Ma fare strategia d'azienda è da sempre un'attività complessa e poco idonea al modo di pensare ed agire delle piccole e medie imprese. Di seguito vi propongo una breve "guida galattica per autostoppisti" per indirizzare anche I più piccoli imprenditori verso l'impostazione di una riflessione strategica di fondo.

Molto spesso quando si parla di strategie aziendali il pensiero vola subito a ciò che fa il dirigente tipico delle grandi multinazionali: esamina moltitudini di dati e analisi di mercato per cogliere delle indicazioni tendenziali, le confronta con le possibilità dell'impresa di adeguarsi e creare o modificare la propria offerta, analizza I dati gestionali per valutare le

possibili manovre e individuarne I costi e le economie di scala, per poi procedere con la definizione di piani operativi da sottoporre al consiglio di amministrazione o a qualche comitato esecutivo.

Tutta roba inarrivabile per la piccola e media impresa che spesso si pone sí il problema di guardare più in là del proprio naso, ma non ha alcuno degli strumenti appena citati: non ha studi di mercato (anche perché costano), non ha laboratori di ricerca e sviluppo né sistemi di elaborazione dei dati industriali o gestionali che permettano di evincere delle tendenze, non ha mai fatto piani e programmi formalizzati e non ha nemmeno un consiglio di amministrazione o un comitato di dirigenti che si riunisce periodicamente.

Eppure esistono modi più semplici per affrontare ugualmente l'argomento della verifica della posizione strategica dell'impresa, del modello di business e della soddisfazione della sua clientela, quantomeno allo scopo di comprendere quali elementi della formula imprenditoriale generano davvero valore nell'attività caratteristica di produzione e vendita di beni e servizi alla clientela.

IL PRIMO PASSO

Il primo punto da chiedersi nel cercare di mettere a fuoco le questioni fondamentali che anche un piccolissimo imprenditore dovrebbe porsi, riguarda la più importante delle domande: cosa vuole il mio cliente e come può soddisfare le sue richieste in alternativa a ciò che gli propone la mia impresa?

I clienti acquistano I miei prodotti perché vi percepiscono un valore. Comprendere quali sono gli acquirenti dei miei prodotti e come si differenziano da quelli della concorrenza, quali caratteristiche geografiche, sociali e quali aspettative di servizio esso hanno risulta fondamentale per comprendere quale valore essi trovano nella mia impresa e nei miei prodotti.

La questione è la più semplice cui si possa pensare nel cercare di asserire una formulazione strategica al riguardo della propria impresa, ma anche la più fondamentale. Rispondervi correttamente significa comprendere meglio possibile tanto I bisogni fondamentali della mia clientela quanto riuscire a interpretare correttamente l'arena competitiva e di conseguenza I punti di forza della mia offerta rispetto a quelli dei miei concorrenti.

Ogni imprenditore che segue attivamente la gestione della propria azienda conosce, oltre ogni ragionevole dubbio, le caratteristiche della concorrenza e il panorama di prezzi e

proposte che risultano succedanei o complementari alle proprie. Tuttavia è attraverso la comparazione di tali nozioni con quelle della segmentazione della clientela e dell'articolazione delle sue esigenze e l'approfondimento del livello di loro soddisfazione che un imprenditore può iniziare a mettere a fuoco il primo passo della propria analisi strategica. E più riesce ad articolare le risposte a tali domande, a tali comparazioni e alla verifica dei risultati, più egli riesce a porre le basi per un corretto inquadramento di ciò che ne può conseguire in termini di strategia e struttura.

IL SECONDO STADIO

Il secondo passo è quello della messa a fuoco delle ***caratteristiche della propria offerta rispetto a quelle della concorrenza*** e rispetto a ciò che supponiamo che il cliente desidererebbe. Per quanto piccola e destrutturata possa risultare la mia azienda io posso sempre riuscire a descrivere nel modo più accurato le caratteristiche della mia offerta, dei miei prodotti, dei servizi che vi risultano collegati e del livello di prezzo nella quale li posiziono rispetto alla concorrenza. La risposta a tale questione comporta anch'essa una formalizzazione del mio posizionamento ma, nella misura in cui riesco a comparare la mia offerta con le alternative a disposizione del mio cliente e con il livello di soddisfazione che vi è collegato posso iniziare ad affermare un concetto fondamentale nella definizione della mia strategia: la mia "***Value proposition***" (il valore della mia proposta).

Il concetto di value proposition e di come si può pensare di migliorarla risulterà a breve di fondamentale spessore per indicare uno dei punti essenziali di qualunque formula strategica: l'analisi dei miei ***punti di forza e di debolezza***, attraverso i quali riuscirò a delineare il mio vantaggio competitivo. Quando se ne parla non si pensa soltanto al motivo per il quale si può ricaricare un margine sul costo dei fattori di produzione, ma all'intera sfera dei valori percepiti dalla clientela che fanno sì che essa sia disposta a riconoscermi un adeguato valore e dunque a pagarne il prezzo.

Il valore "consegnato" alla clientela promana da ogni angolo dell'organizzazione aziendale: dal suo posizionamento geografico e commerciale al suo marchio e alla competenza che essa esprime, fino alla durevolezza della soddisfazione della propria clientela, alla difficoltà di rimpiazzarne prodotti e servizi, alla velocità di adeguamento della propria offerta alle variazioni delle esigenze di mercato, e contemporaneamente alla sicurezza, eticità e validità intrinseca della propria offerta.

Quel valore fornito insieme a prodotti e servizi dipende spesso anche dalla capacità delle ***persone-chiave*** dell'organizzazione aziendale, che possono andare dallo storico commesso di bottega all'ingegnere dei sistemi di manutenzione, dalla storicità delle figure commerciali di riferimento ad un'aggressiva campagna di comunicazione. È spesso un

insieme di fattori ma è importante individuarli quantomeno per non rimuoverli inavvertitamente.

IL TERZO E PIÙ DIFFICILE PASSAGGIO

Seguendo le considerazioni sopra riportate abbiamo visto che ragionamento strategico risulta di vitale importanza per ogni genere di impresa e può esplicarsi talvolta anche solo con considerazioni qualitative e generiche, quindi persino in assenza di dati gestionali e verifiche di mercato. Spesso tuttavia il successo pratico che può derivare dal mettere in pratica le considerazioni sopra riportate dipende anche da un altro essenziale fattore : la capacità dell'impresa di erigere valide barriere all'entrata della concorrenza.

Ogni impresa ha ***elementi di unicità*** e delle caratteristiche particolari, che si riflettono tanto nel fascino che essa può promanare quanto nella qualità dei suoi prodotti e servizi, nel livello di qualità dei medesimi. Ma se quegli elementi sono facilmente riproducibili dalla concorrenza, se gli investimenti necessari a qualcun altro per avere successo nell'aggredire il mio mercato sono bassi, se ci sono validi sostituti dei miei prodotti e servizi allora io devo fare qualcosa per incrementare l'unicità della mia proposta, la dipendenza della mia clientela, la difficoltà di essere facilmente sostituibile.

Il tema è di grande importanza perché oggigiorno l'arena competitiva evolve così velocemente che non è letteralmente possibile fare programmi e investimenti se non si riesce a configurare un orizzonte temporale sufficiente nel quale I nostri prodotti possono avere successo per trovare un ritorno adeguato agli sforzi e ai denari impiegati.

A volte non si tratta perciò di mere tattiche per poter mantenere prezzi elevati in presenza di validi ed economici sostituti, o di arguzie di breve termine per riuscire a mantenere artificialmente degli *spazi di mercato che in realtà non esistono più*. Qualsiasi organizzazione aziendale deve riuscire a dotarsi di una propria unicità e di un suo "fascino" implicito che può permetterle di esprimere valore nel tempo. Se non ci riesce, anche laddove la velocità di rinnovamento del mercato non sia alta, c'è ugualmente il rischio che quest'ultimo evapori perché magari è il personale che trova facile spostarsi altrove o perché non si riesce a finanziare il rinnovamento.

La costruzione di valide barriere all'entrata della concorrenza quasi mai è solo questione di quattrini. Molto spesso è il risultato di una strategia vincente e di un ragionamento strategico integrato, ma quasi sempre è un fattore vitale. Anche laddove esse non sembrano essenziali, riuscire a erigere difese strategiche risulta essenziale per avere un

orizzonte temporale adeguato a limitare I danni di un attacco esterno, di un esodo interno o di un brutale rimpiazzo dovuto a tecnologie innovative o a concorrenza sleale. Ci sono mille ragioni per le quali la concorrenza può farci dei danni, ma se si sono riuscite a costruire valide "***barriere all'entrata***" si avrà probabilmente il tempo di reagire o di ridimensionare utilmente l'azienda.

IL "TICKET MINIMO" DEL BUSINESS

A volte fanno parte di tale ragionamento le necessarie ***dimensioni minime aziendali*** per poter chiudere il cerchio di una idonea proposizione di valore alla clientela. Capita che se sono troppo piccolo non riesco ad esprimermi e nemmeno riescono ad esprimere valore, con la mia organizzazione, I miei prodotti. Se non riesco ad avere una diffusione capillare della distribuzione, se non riesco ad esprimere autorevolezza, se non riesco a fare adeguati investimenti, se non riesco a trovare efficienza nella produzione, allora tutti gli altri ragionamenti rischiano di passare in secondo piano perché sono privo di alcune leve fondamentali per riuscire a sostenere la competizione.

Il ragionamento è di assoluta ovvietà e, pur tuttavia, molte imprese italiane ricadono in tale fattispecie di mancanza di adeguate dimensioni aziendali. Per motivi storici, familiari o di difficoltà di trovare risorse adeguate alla crescita. In quei casi ove si riscontra l'impossibilità di raggiungere le dimensioni minime aziendali per poter mettere in campo una strategia, allora l'urgenza è quella di individuare un network di collaborazioni, una rete di imprese, un possibile acquirente del business o I necessari capitali per la crescita. In molti casi gli imprenditori decidono di vendere per questi motivi, o perché si intravedono all'orizzonte le necessità di spostare la competizione su scala globale, o anche solo perché la distribuzione è diventata inefficace se non si investe di più.

Molte imprese (anche decisamente grandi) che si rivolgono alle banche d'affari per trovare risposta alle loro problematiche strategiche arrivano a dare loro un doppio mandato : da un lato per la ***quotazione in borsa*** (o il reperimento di capitali per altra strada) e dall'altro per la ***vendita del business*** (il cosiddetto "dual tracking").

Ma anche I ragionamenti relativi alla misurazione delle dimensioni minime aziendali necessarie non sono poi così ovvi. Esistono ed esisteranno sempre delle strategie di "nicchia". Esistono ed esisteranno sempre degli ambiti speciali, delle situazioni particolari e delle nuove esigenze che possono essere soddisfatte con vecchi prodotti. Anzi: è proprio in questi casi che trionfa il pensiero strategico e che può persino arrivare a superare il problema dimensionale. E' per questo che è così importante!

Stefano di Tommaso

CONTRATTO DI AFFITTO D’AZIENDA – ASPETTI CONTABILI



Nel caso dell’ affitto d’azienda o di ramo d’azienda, due sono le interpretazioni offerte per l‟inquadramento contabile degli ammortamenti effettuati dall‟affittuario.

In base ad una prima tesi „sostanzialista‟, occorre fare riferimento alla reale disponibilità dell‟azienda.

Pertanto, poiché per effetto della stipulazione del contratto l‟affittuario assume il controllo effettivo dell‟impresa, tutte le attività e le passività devono essere inserite nella sua contabilità generale come beni di proprietà.

Di conseguenza, anche l‟ammortamento dei beni deve avvenire secondo l‟ordinaria procedura di attribuzione della quota di ammortamento a fondo ammortamento (Circolare Assonime 10 maggio 2000, n. 34).

Secondo, invece, un altro orientamento „formalista‟ (e che trova come suo sostenitore anche l‟Erario), i beni possono essere iscritti nel bilancio solo quando si realizza anche il passaggio della proprietà, con la conseguenza che, nel caso dell‟ affitto d‟azienda senza deroga al regime ex art. 2561 c.c., l‟affittuario deve utilizzare esclusivamente i conti d‟ordine.

Il fondo costituito dall‟affittuario come contropartita delle quote di ammortamento dedotte durante il periodo di locazione è un fondo anomalo, in quanto esso non ha natura rettificativa di valori patrimoniali iscritti nell‟attivo del bilancio, bensì rappresenta gli accantonamenti effettuati dall‟utilizzatore per reintegrare l‟eventuale perdita di valore subita dai beni aziendali durante il periodo di affitto d’azienda in conseguenza del loro deperimento e consumo che dovrà essere reintegrata a vantaggio del proprietario.

L‟applicazione dell‟art. 2561 c.c. comporta per l‟affittuario, da un lato, l‟obbligo di conservare l‟efficienza dell‟organizzazione e degli impianti, effettuando gli investimenti e le manutenzioni (anche straordinarie) necessarie al perseguimento dell‟obiettivo indicato, e, dall‟altro, la configurazione, alla cessazione del contratto di affitto, di una posizione creditoria (o debitoria) nei confronti del concedente, visto che i beni immessi dall‟affittuario, che determinano “differenza tra le consistenze d‟inventario all‟inizio ed al termine dell‟usufrutto”, devono essere ricondotti ad una valutazione “sulla base dei valori correnti al termine dell‟usufrutto” (art. 2561, co. 4 c.c.).
Alla scadenza del contratto di affitto d‟azienda, l‟affittuario riconosce al concedente un conguaglio in danaro quantificato in funzione della differenza di valore dell‟azienda all‟inizio e alla fine del rapporto.

Va, peraltro, opportunamente evidenziato che in tale fase le somme accantonate nel fondo costituito dall‟affittuario non si identificano necessariamente con l‟ammontare del conguaglio. Infatti, come chiarito dalla stessa Amministrazione finanziaria, ai fini fiscali rilevano le possibili sopravvenienze che emergono qualora l‟ammontare delle quote accantonate nel „fondo anomalo‟ nel corso del rapporto contrattuale siano insufficienti a coprire il conguaglio (sopravvenienza passiva per l‟affittuario), oppure l‟ammontare delle quote accantonate nel „fondo anomalo‟ nel corso del rapporto contrattuale superino il conguaglio da corrispondere. Tali sopravvenienze saranno rispettivamente deducibili o tassabili in capo all‟affittuario e tassabili o deducibili nei confronti del concedente (LEO). Ai sensi dell‟art. 101, co. 4 del TUIR si considerano sopravvenienze passive:

a) il mancato conseguimento di ricavi o altri proventi che hanno concorso a formare il reddito in precedenti esercizi;

b) il sostenimento di spese, perdite od oneri a fronte di ricavi o altri proventi che hanno concorso a formare il reddito in precedenti esercizi; c) la sopravvenuta insussistenza di attività iscritte in bilancio in precedenti esercizi diverse da quelle di cui all’articolo 87, vale a dire le partecipazioni che possiedono i requisiti per l‟esenzione e che possono dar luogo a plusvalenze esenti.

A giudizio dello scrivente professionista, nella registrazione delle scritture contabili, tanto della affittuaria quanto in quelle della concedente deve essere chiaramente evidenziato il rapporto suddetto trovando una corretta mediazione tra l‟orientamento formalista e quello sostanzialista.

Nel caso in cui, le due società non utilizzino i conti d‟ordine sarà comunque necessario o comunque opportuno:

1. Evidenziare nel libro cespiti della concedente che i beni non sono più soggetti ad ammortamento da parte della stessa.

2. Riportare i beni nel libro cespiti dell'affittuaria che provvederà ad ammortizzarli.

3. Iscrivere in dare il valore originario dei beni indicando "**Immobilizzazione A c/affitto** ", il valore degli ammortamenti già effettuati dalla affittuaria indicato come "**Fondo ammortamento immobilizzazione A c/affitto**" e un ulteriore fondo rettificativo indicato come "Fondo affitto Immobilizzazione A".

La scrittura sarà quindi:

Cespite 1 c/affitto a **AFFITTANTE c/affitto**

e

AFFITTANTE c/affitto a **Fondo ammortamento cespite 1 C/affitto**

4. Esercizio dopo esercizio la società affittuaria dovrà registrare successive quote di ammortamento del bene che, come detto dovranno essere considerate reintegrative del valore del valore dello stesso mediante la scrittura "Ammortamento Immobilizzazione A C/affitto a Fondo reintegrazione Immobilizzazione A".

Alessandro Arrighi