di by
ROBERTO DIAFERIA
roberto.diaferia@studiodiaferia.com – www.studiodiaferia.com

Pillole di futuro, cosa fare di un'agevolazione e cosa fare dei vantaggi che ne derivano? (quarta parte)

Pills for the future,, how to use tax facilitators and their derived benefits? (fourth part)

Prima di iniziare, un piccolo riassunto delle puntate precedenti.
Incertezza e turbolenza hanno caratterizzato gli ultimi anni e molto probabilmente lo faranno ancora per parecchio.
Instabilità dei mercati, carenza di materie prime e componenti tecnologici, concorrenza arrembante e mai vista prima, pandemia, guerra, costi energetici, tensioni geopolitiche, la blockchain e ora l'intelligenza artificiale.
Come è cambiato il mondo, vero?
La vostra azienda sta al passo? Avete un piano di sviluppo per accompagnarvi nelle nuove complessità? Crisi e cambiamento sono sempre il preludio di nuovi spazi, non solo un annuncio della chiusura di quelli che siamo soliti praticare.
Sviluppo non è solo entrare in nuovi mercati o utilizzare nuove tecnologie, ma anche adattarsi, trasformarsi, studiare e trovare nicchie di mercato, attirare risorse umane qualificate.
Ma non è facile, subissati come siamo da mille piccole emergenze quotidiane.
Il **Percorso CRESCERE** che abbiamo iniziato a raccontarvi in queste Pillole di Futuro nasce per chi ha la consapevolezza che se il mondo è così cambiato anche l'impresa deve cambiare.
Vi abbiamo parlato di come fare il "punto nave", di come gli utili della nostra azienda possono disperdersi e non trasformarsi in denaro liquido, dell'utilità di farvi preparare dal commercialista un Rendiconto Finanziario e di come il Ciclo Monetario e la marginalità siano variabili importanti da tenere sotto controllo.
Li abbiamo chiamati **FACILITATORI DI CRESCITA**.
Ma cosa sono e a cosa servono questi facilitatori di crescita?
Se vi sarà gradimento da parte dei lettori, saranno dedicate puntate future all'analisi dei singoli facilitatori di crescita, ma per ora ci limiteremo ad un semplice volo d'uccello per spiegare di cosa si tratta e soprattutto perché un loro utilizzo strategico oggi sia così utile e irrinunciabile.
Tutti abbiamo usato, o cercato di usare, crediti di imposta e altre agevolazioni o sgravi, tutti cerchiamo di ridurre il costo del lavoro, in molti hanno capito che il diritto societario offre l'opportunità di trasformare le nostre aziende, di rafforzarle, di gestire un passaggio generazionale, che esistono forti incentivi all'internazionalizzazione, che la finanza innovativa ci mette a disposizione strumenti eccezionali che ci consentono di ridurre l'esposizione bancaria e raccogliere fondi, che il personale migliore può essere attratto o tenuto vicino con strumenti moderni coma la formazione finanziata, i premi di risultato.
E molto altro...

Before we begin, a short summary of the previous episodes.
Uncertainty and turbulence have characterized the last few years and most probably will for quite some time to come.
Instability in the markets, shortages of raw materials and technological components, unprecedented competition, pandemics, war, energy costs, geopolitical tensions, the blockchain and now artificial intelligence.
How much the world has changed!
Is your company keeping up? Do you have a development plan to accompany you through the new complexities? Crisis and change are always a prelude to new spaces, not just an announcement of the closure of the ones we are used to.
Development is not only entering new markets or using new technologies, but also adapting, transforming, studying, and finding market niches, attracting qualified human resources.
But it is not easy, overwhelmed as we are by a thousand small daily emergencies.
The **CRESCERE Path** (Growing Path) that we have started to tell you about in these Future Pills was created for those who are aware that if the world has changed so much, business must also change.
We have talked to you about how to make the "ship point", how our company's profits can dissipate and not turn into cash, how useful it is to have your accountant prepare a Financial Statement for you, and how the Money Cycle and margins are important variables to keep under control.
We have called them **GROWTH FACILITATORS**.
But what are they and what are these growth facilitators for?
If readers enjoy it, future episodes will be devoted to the analysis of individual growth facilitators, but for now we will limit ourselves to a simple bird's-eye view of what they are and especially why their strategic use today is so useful and indispensable.
We have all used, or tried to use, tax credits and other concessions or reliefs, we are all trying to reduce labour costs, many have realized that company law offers the opportunity to transform our companies, to strengthen them, to manage a generational handover, that there are strong incentives for internationalization, that innovative finance provides us with exceptional tools that allow us to reduce bank exposure and raise funds, that the best staff can be attracted or kept close with modern tools such as funded training, performance bonuses.
And much more...

I Facilitatori sono quindi normative che il legislatore fiscale o del lavoro ci mette a disposizione, finanziamenti ed agevolazioni che il Ministero dello Sviluppo Economico eroga a molte aziende, nuovi modi di fare fundraising o più semplicemente norme scritte nel Codice Civile che si pensa siano dedicate solo alle grandissime aziende, ma che invece possono usare tutti.

Ma ciò che li fa diventare "facilitatori di crescita", volani dello sviluppo di un'azienda, è il loro utilizzo in modo strategico. È il saperli organizzare in un piano articolato di crescita che prevede diversi livelli, in cui i facilitatori intervengono come sostegno finanziario o organizzativo, come elementi che permettono di rendere la nostra azienda più solida ed attrattiva verso gli investitori.

Purtroppo non solo gli imprenditori, ma anche noi consulenti, siamo spesso travolti dalla frenesia quotidiana e tante volte veniamo meno a quel ruolo di fiduciari e di compagni di strada, non riuscendo a trovare il tempo per studiare e per sperimentare cose nuove e preferendo battere sempre gli stessi terreni conosciuti.

Ciò che conta quindi è come si usa un'agevolazione e cosa fare dei vantaggi che ne derivano.

È difficile parlarne in via teorica perché ogni azienda è un caso a sé, per cui vi racconto un caso aziendale che ha previsto l'utilizzo strategico di diversi facilitatori.

Azienda piccola, ma abbastanza solida, due soci, fatturato di qualche milione, circa trenta di dipendenti, necessità di ampliare gli spazi e di dotarsi di macchinari tecnologici in grado di aprire nuovi mercati, base a Milano.

È un caso come che ne sono tanti in Italia.

Facendo con loro uno dei primi Percorsi CRESCERE, avevamo studiato bene il business model, identificato cosa li differenziava dai principali concorrenti, quali erano i fattori critici di successo che attiravano i clienti e, soprattutto, li rendevano fedeli.

Avevamo identificato punti di forza e di debolezza e, attraverso la stesura di una accurata mappa strategica, compreso molto bene le relazioni causa-effetto che collegavano la dimensione economico-finanziaria, le relazioni con la clientela effettiva e potenziale e come queste dovessero necessariamente fondarsi su un'ottimale articolazione dei processi aziendali e sulla preparazione tecnica dei collaboratori e manageriale dei due fondatori.

Erano emerse, come sempre, diverse necessità da coprire, per le quali servivano risorse.

- Spazi operativi più ampi, da gestire attraverso l'acquisizione di un nuovo immobile
- Nuovi macchinari con tecnologie di punta
- Una nuova linea di prodotti si era fermata nella sua fase nascente e andava portata sul mercato
- La mappa strategica indicava la necessità di rinforzare i servizi pre e post vendita
- Nel medio termine, messa a punto la nuova linea, si pensava di affacciarsi sui mercati europei.

Servivano nuovi tecnici, rinforzare l'ufficio amministrativo per avere un migliore controllo di gestione, trovare nuovi partner tecnologici e bisognava cercare di tenere vicino un paio di risorse chiave che si temeva lasciassero l'azienda.

Facilitators are therefore regulations that the tax or labour legislator makes available to us, funding and facilities that the Ministry of Economic Development grants to many companies, new ways of doing fundraising, or more simply rules written in the Corporate Law that are thought to be dedicated only to very large companies, but that everyone can use instead.

But what makes them 'growth facilitators' and drivers of a company's development, is their use in a strategic manner. It is knowing how to organize them into an articulated growth plan with different levels, in which facilitators intervene as financial or organizational support, as elements that make our company more solid and attractive to investors.

Unfortunately, not only entrepreneurs, but also we consultants, are often overwhelmed by the daily frenzy and many times we fail in our role as trustees and fellow travelers, failing to find time to study and try out new things and preferring to tread the same familiar ground.

What matters, then, is how one uses a facility and what one does with the benefits it brings.

It is difficult to talk about this theoretically because each company is a case in itself, so I will tell you about a company case that involved the strategic use of several facilitators.

A small but fairly solid company, two partners, a turnover of a few million, about thirty employees, the need to expand space and equip itself with technological machinery capable of opening up new markets, based in Milan.

It is a case like so many others in Italy.

Doing one of the first CRESCERE Paths with them, we had studied the business model well, identified what differentiated them from their main competitors, what were the critical success factors that attracted customers and, above all, made them loyal. We had identified strengths and weaknesses and, through the drafting of an accurate strategic map, understood very well the cause-and-effect relationships that linked the economic-financial dimension, relations with actual and potential customers, and how these necessarily had to be based on an optimal articulation of business processes and on the technical and managerial preparation of the two founders.

As always, several needs had to be covered, for which resources were needed.

- Larger operating space, to be managed through the acquisition of a new building
- New machinery with cutting-edge technology
- A new product line had stopped in its nascent stage and had to be brought to market
- The strategic map indicated the need to reinforce pre- and after-sales services
- In the medium term, having fine-tuned the new line, there were plans to enter the European markets
- New technicians were needed, the administrative department needed to be strengthened for better management control, new technology partners needed to be found and a couple of key resources that were feared to be leaving the company needed to be kept close.

And of course, money, as the company's funding pots were almost saturated.

E naturalmente soldi, mentre i castelletti di finanziamento di quella società erano quasi saturi.
L'analisi del business model, eseguita insieme ai due imprenditori e alle loro prime linee, aveva permesso di comprendere la necessità di mettere sul mercato la nuova linea, molto green e sostenibile, il cui progetto iniziato ma poi lasciato da parte, era rimasto in un limbo intermedio.
Serviva un volano che permettesse di far partire il percorso di crescita e di soddisfare le necessità iniziali e quelle sarebbero nate più avanti.
Era un piano a tre/quattro anni, ed è andato a buon fine.
In questa sede ovviamente non è possibile entrare nei dettagli e molte domande potrebbero sorgere leggendo, ma in estrema sintesi ecco come diversi facilitatori sono stati usati per far fare a quell'azienda un importante salto di qualità.
Si è partiti dal **Bonus Ricerca e Sviluppo**.
Non era più quello del 2015-2017, ma è stato molto utile. Il bonus si calcola applicando aliquote variabili su costo del personale addetto alla ricerca, su costi di consulenza, contratti di ricerca con università o altri soggetti, quote di ammortamento e canoni leasing ed è fruibile come credito di imposta utilizzabile su un arco di tre anni in compensazione di Iva, ritenute d'acconto, contributi sociali e imposte.
Nel nostro caso ha garantito circa 30.000 euro all'anno per tre anni.
Assieme al credito di imposta per acquisto di e a un leasing con agevolazione **Sabatini**, ha fornito le risorse finanziarie per trasformare un prototipo in un nuovo prodotto da mettere sul mercato. Tempo necessario, circa 12 mesi.

The analysis of the business model, carried out together with the two entrepreneurs and their front lines, had made it possible to realize the need to market the new, very green and sustainable line, whose project had been started but then left aside, had remained in intermediate limbo.
What was needed was a flywheel to kick-start the growth path and meet the initial needs, and those would come later.
It was a three/four-year plan, and it worked out well.
Obviously, it is not possible to go into detail here and many questions may arise while reading, but in a nutshell, here is how various facilitators were used to make that company make a major leap forward.
It started with the **Research and Development Bonus**.
It was no longer the one from 2015-2017, but it was very useful. The bonus is calculated by applying variable rates on research personnel costs, consultancy costs, research contracts with universities or other public entities, depreciation allowances and leasing fees, and is usable as a tax credit that can be used over three years to offset VAT, withholding taxes, social security contributions and corporate taxes.
In our case, it guaranteed approximately EUR 30,000 per year for three years.
Together with the **tax credit for the purchase of 4.0** machinery and a leasing with **Sabatini** Grants, it provided the financial resources to transform a prototype into a new product to be put on the market. Time needed, about 12 months.

ADV
CIMMINO

Convinti della necessità di rinforzarsi dal punto di vista patrimoniale, i due fondatori, consci dello scarso appeal della loro azienda verso le banche, hanno iniziato a partecipare ad eventi e a allacciare relazioni con altri imprenditori. Non erano una start-up, ma il loro progetto era interessante e la loro determinazione a fare un balzo in qualità e in termini dimensionali li aveva portati ad accettare l'ingresso di nuovi soci.
Per diventare più attrattivi, si pensò di trasformare la società in una **PMI Innovativa**.
Ma cosa serviva?
I requisiti base: meno di 250 dipendenti, fatturato inferiore a 50 milioni, patrimonio non superiore a 43 milioni, sede in Italia, bilancio certificato da un revisore a cui si devono aggiungersi almeno due di tre ulteriori fattori:
• Spese in ricerca per almeno il 3% del maggior valore fra costi e ricavi
• Almeno 1/5 dei dipendenti o collaboratori dottorando o dottore di ricerca oppure almeno 1/3 con laurea magistrale
• Possesso di un brevetto o di un software registrato
Dati di bilancio, numero di dipendenti, sede e ammontare delle spese di ricerca rispondevano ai livelli minimi richiesti, ma l'azienda non aveva un numero di dipendenti con laurea magistrale o dottorato di ricerca sufficiente, né un brevetto o software registrato.
Come fare? Considerata l'anima tecnologica dell'azienda, una parte dei fondi liquidi derivanti dal bonus R&S è stata utilizzata per brevettare un componente che era stato realizzato per mettere a punto il nuovo prodotto.
Fatto certificare il bilancio da un revisore, la società ha potuto iscriversi come PMI Innovativa.
Ma a quale scopo? Essere PMI Innovativa dava qualche piccolo vantaggio alla società, La finalità vera però non era quella, ma il credito di imposta, compreso fra il 30% e il 50%, di cui può fruire un investitore diventando loro socio. Ciò ha permesso di attirare altri imprenditori amici che hanno dapprima sottoscritto un **contratto di finanziamento convertibile** in una partecipazione così da vedere se il piano di sviluppo era una prospettiva reale e quindi, dopo 12 mesi, diventati soci, di fruire di un importante credito di imposta in grado di coprire una parte rilevante del rischio che avevano accettato di correre.
Ricorderete che uno dei principali fattori critici di successo era lo sviluppo di un adeguato ufficio tecnico e di assistenza clienti, riuscendo a mantenere in azienda due risorse fondamentali per la crescita. Anche allora c'era una grande carenza di offerta di figure professionali di alto livello, che nonostante lo stipendio, erano attratte dalle grandi aziende e non da una PMI come loro.
Per attirarli e per evitare fuoriuscite è stato creato a costi molto bassi un sistema di **welfare aziendale** in grado di coprire necessità diverse in funzione delle classi d'età dei collaboratori. Dalla palestra ai buoni benzina, dalle vacanze studio per i figli all'assicurazione sanitaria, dall'integrazione pensionistica ad un supporto per le badanti di genitori ormai anziani.
In tutto ciò è anche entrato un **premio di risultato** (tassato al 10% per il dipendente) che ha permesso di creare un circolo virtuoso nei livelli di qualità dei prodotti e dei nuovi servizi alla clientela con un costo aziendale limitato.
Il rafforzamento dell'ufficio amministrativo ha permesso di impiantare

Convinced of the need to reinforce their assets, the two founders, aware of their company's lack of appeal to banks, began attending events and forging relationships with other entrepreneurs. They were not a start-up, but their project was interesting and their determination to make a leap in quality and size led them to accept the entry of new partners.
To become more attractive, the idea was to transform the company into an **Innovative SME**.
But what was needed?
The basic requirements: less than 250 employees, turnover of less than 50 million, assets of no more than 43 million, location in Italy, auditor-certified balance sheet to which at least two of three further factors had to be added:
• Research expenditure of at least 3 per cent of the higher value between costs and revenues
• At least 1/5 of the employees or collaborators are doctoral or PhD graduates or at least 1/3 have a master's degree
• Possession of a patent or registered software
Balance sheet data, number of employees, location and amount of research expenses met the minimum required levels, but the company did not have a sufficient number of employees with a master's degree or PhD, nor a patent or registered software.
What to do? Given the company's technological soul, part of the liquid funds from the R&D bonus was used to patent a component that had been made to develop the new product.
Having the balance sheet certified by an auditor, the company was able to register as an Innovative SME.
But for what purpose? Being an Innovative SME gave some small advantages to the company, The real purpose, however, was not that, but the tax credit, between 30% and 50%, that an investor can enjoy by becoming a partner. This made it possible to attract other friendly entrepreneurs who first signed a **financing contract convertible into a shareholding** so as to see if the development plan was a real prospect and then, after 12 months, having become partners, to benefit from an important tax credit able to cover a significant part of the risk they had agreed to take.
You will remember that one of the most critical success factors was the development of an adequate technical and customer service department, managing to keep two key resources for growth in the company. Even back then, there was a great shortage of supply of high-caliber professionals, who, despite the salary, were attracted to large companies and not to an SME like them.
In order to attract them and to avoid outflow, a **corporate welfare system** was created at very low cost to cover different needs according to the age group of employees. From the gym to petrol vouchers, from study holidays for children to health insurance, from pension supplementation to support for carers of elderly parents.
This also included a **performance bonus** (taxed at 10% for the employee), which created a virtuous circle in the quality levels of products and new customer services at a limited company cost.
The reinforcement of the administrative office made it possible to implant a modern management control system. **Financed**

un moderno controllo di gestione. Per i relativi costi di formazione del personale e dei fondatori sono stati utilizzati la **Formazione Finanziata e il Fondo Nuove Competenze**, permettendone la copertura.
Una più avanzata gestione amministrativa, inoltre, ha portato l'azienda ad un uso sistematico della **cessione dei crediti commerciali** sulle piattaforme Fintech online, consentendo un sensibile miglioramento del rating bancario visto il minore utilizzo delle linee di fido.
Il migliore merito creditizio ha permesso all'azienda di stipulare a condizioni convenienti un contratto di mutuo per l'acquisto del nuovo immobile.
A che punto siamo ora?
Raggiunti gli obbiettivi triennali, è iniziato un nuovo **Percorso CRESCERE**.
Ora l'azienda è pronta per nuovi obbiettivi:
• Espansione sui mercati internazionali, soprattutto Nord Europa e USA
• Spin off dell'unità dedicata alla ricerca e sviluppo industriale, soprattutto in ambito Green
• Possibile acquisizione di un concorrente estero con brevetti interessanti
• Ingresso Fondi di venture capital
Con quali facilitatori?
Lo Spin-off sarà effettuato con una **scissione societaria** che permette la contabilizzazione di immobilizzazioni intangibili a valori di mercato e non a quelli di bilancio. Nessun costo per imposte perché l'operazione è fiscalmente neutra.
La società sarà iscritta come **Start-up innovativa** e assumerà la forma di **Società Benefit**. Entrambe fattori di attrattività importante per i nuovi investitori.
Per l'ingresso nei nuovi mercati l'azienda si è rivolta a SACE, che sta contribuendo al progetto con fondi e sostegni operativi.
In questo abbiamo giocato una piccola parte, proponendo loro **NovaBroad**, il nostro nuovo programma di **valutazione dell'attitudine all'internazionalizzazione** dell'impresa, da un punto di vista finanziario, organizzativo e strategico.
L' acquisizione programmata del concorrente costituisce un obbiettivo sfidante, sia sul piano organizzativo che finanziario. Si sta pensando di emettere dei **Minibond quotati** a breve termine.
Magari ne parleremo.
I **FACILITATORI DI CRESCITA** sono tantissimi e con questo pezzo non abbiamo certo la pretesa di darvene una descrizione dettagliata.
Nel Percorso CRESCERE di cui vi ho scritto ne sono stati usati ben 15.
Ciò che invece ci preme è il farvi comprendere come una gestione "orchestrale" della strategia aziendale e dei diversi facilitatori possa dare un validissimo aiuto agli imprenditori consapevoli che non è più il tempo di aspettare che la tempesta passi per poi tornare a fare le cose come prima. Bisogna crescere.
Nel mio lavoro parlo spesso delle **5 R** degli imprenditori:
- **R**assegnazione
- **R**esistenza
- **R**esilienza
- **R**eazione
- **R**ivoluzione
Voi dove siete? Me lo fate sapere? Alla prossima! •

Training and the **New Skills Fund** were used to cover the training costs for staff and founders.
More advanced administrative management also led the company to systematically use the assignment of trade receivables on online fintech platforms, allowing a significant improvement in the bank rating given the lower utilization of credit lines.
The improved creditworthiness enabled the company to take out a loan contract for the purchase of the new building on favourable terms.
Where do we stand now?
Having reached the three-year targets, a new **GROWING Path** has begun.
Now the company is ready for new goals:
• Expansion into international markets, especially Northern Europe and the USA
• Spin off of the unit dedicated to industrial research and development, especially in the Green sector
• Possible acquisition of a foreign competitor with interesting patents
• Entry of venture capital funds
With which facilitators?
The spin-off will be carried out through a **corporate demerger**, which allows intangible assets to be booked at market values and not at balance sheet values. No cost for taxes because the operation is fiscally neutral.
The company will be registered as an **innovative start-up** and will take the form of a **Benefit Corporation**. Both are important factors of attractiveness for new investors.
To enter new markets, the company turned to SACE, which is contributing funds and operational support to the project.
We played a small part in this by offering them NovaBroad, our new program for **assessing a company's aptitude for internationalization**, from a financial, organizational and strategic point of view.
The planned acquisition of the competitor is a challenging goal, both organizationally and financially. Consideration is being given to issuing **short-term listed minibonds**.
Perhaps we will talk about this.
GROWTH FACILITATORS are many and with this piece we certainly do not pretend to give you a detailed description.
As many as 15 of them were used in the GROWING Path I wrote about.
Instead, what we want you to understand is how an "orchestral" management of business strategy and of the various facilitators can be of great help to entrepreneurs who are aware that it is no longer time to wait for the storm to pass and then go back to doing things as before.
One has to grow.
In my work I often talk about the **5 R's** of the entrepreneurs:
- **R**esignation
- **R**esistance
- **R**esilience
- **R**eaction
- **R**evolution
Where are you? Will you let me know? Until next time! •