

## **ANALISI PIATTAFORMA KIVA**

In questo articolo presenterò il caso Kiva, la più importante piattaforma crowdfunding esistente.

L'analisi è mirata alla comprensione del modello di business e del reale giro d'affari esistente dietro una piattaforma crowdsourcing di successo.

Gli strumenti adottati per il lavoro sono le statistiche e i bilanci d'esercizio resi disponibili dalla società Kiva; purtroppo, per i dati finanziari, non è stato possibile ricevere alcuna previsione per l'anno 2011 appena chiuso.

Per una corretta lettura dell'analisi di bilancio, se non indicato diversamente, i valori monetari fanno riferimento al bilancio d'esercizio chiuso il 31/12/2010.

### **Presentazione Kiva**

Kiva è un'organizzazione no-profit fondata nell'ottobre 2005 dai coniugi Matt e Jessica Flannery.

L'idea nacque l'anno precedente durante un viaggio in Africa orientale volto all'analisi dei microprestiti erogati alle comunità locali a seguito della lettura della Greemen Bank di Muhammad Yunus. Lo scenario risultava preoccupante poiché le associazioni di microcredito erano dipendenti dagli alti tassi d'interesse applicati dalle banche locali. La mission dell'organizzazione è quindi quella di erogare prestiti alle popolazioni povere dei paesi emergenti col fine di alleviarne la povertà e promuoverne l'imprenditorialità.

Per abbattere gli alti tassi d'interesse, e quindi l'intermediazione delle classiche banche, Kiva collabora con 147 Field Partners, o istituti di microcredito (MFIs), che gestiscono l'erogazione e la raccolta dei prestiti direttamente sul campo.

Kiva seleziona accuratamente i propri Field Partners richiedendo, in primo luogo:

- 3 anni di esperienza in microprestiti ad almeno 1000 persone bisognose
- Essere regolarmente registrati come persona giuridica nel paese di origine
- 1 anno di esperienza nella gestione finanziaria
- Possesso, preferibilmente, di un profilo su MixMarket

I Field Partners hanno il delicato compito di servire le aree geografiche di competenza e analizzare le richieste di finanziamento, selezionandole in base alla

ragionevole probabilità di rimborso; è quindi di loro esclusiva competenza il contatto diretto e la gestione dei richiedenti.

È considerato istituto di microcredito qualsiasi impresa che abbia come oggetto la fornitura di servizi finanziari ai poveri; la maggior parte di questi è nato negli anni '90 dalla trasformazione delle organizzazioni non governative (NGO) finalizzate anch'esse alla fornitura di credito per alleviare la povertà e dare impulso allo sviluppo dei paesi del terzo mondo. Recenti stime della Banca Mondiale indicano l'esistenza di oltre 7.000 istituti di microcredito a servizio di 16 milioni di persone per un giro d'affari di circa 2,5 miliardi di dollari.

Di seguito riporto i 10 Kiva Field Partner per numero di prestiti effettuati durante il periodo di collaborazione con Kiva; assieme rappresentano più del 23% dei prestiti totali effettuati tramite Kiva.

**Tabella 3.1** *Maggiori Kiva Field Partner (Fonte: elaborazione personale)*

MFI	Finanziamenti (*1000 \$)	Rapporto con Kiva (mesi)	Regione
Fundacion Paraguaya	8.109,4	55	Paraguay
Pearl Microfinance Limited	8.057,4	51	Uganda
Microfinanzas Prisma	7.474,7	53	Perù
AMK	7.122,6	46	Cambogia
Kredit LTD	6.529,8	67	Cambogia
Imon International	6.152,2	48	Tagikistan
XalBank	5.060,3	35	Mongolia
LAPO	4.976,7	61	Nigeria
Asasah	4.772,1	52	Pakistan
Asociacion Arariwa	4.694,5	39	Perù

La piattaforma Kiva, strutturata come un classico sito e-commerce, recluta dal web persone disposte a concedere prestiti da destinare ad imprenditori bisognosi, fungendo quindi da intermediario capace di contare su oltre un milione di finanziatori. La carta vincente risiede sempre nella “folla” presente sul web, fondamenta di ogni piattaforma crowdsourcing.

La nuova opportunità di poter prestare anche piccole somme di denaro a persone bisognose che necessitano di liquidità per finanziare semplici progetti imprenditoriali, è stata colta più che positivamente dal generoso pubblico del web. I tassi di crescita,

come illustrerò successivamente, sono molto elevati e il modello di business è stato rapidamente riprodotto da altre piattaforme.

## Modello di business

Il processo di finanziamento si snoda attraverso 4 attori principali: l'imprenditore richiedente, il Field Partner, la piattaforma Kiva e gli utenti finanziatori.

I Field Partner, operanti in 61 paesi del mondo e supportati da centinaia di collaboratori Kiva, incontrano, selezionano ed erogano prestiti agli imprenditori locali. Questi finanziamenti implicano l'applicazione di un tasso d'interesse a carico degli imprenditori che, nel gennaio 2010, si attestava complessivamente al 35,21% mentre a dicembre 2011 sembra salito al 40% circa, prendendo in considerazione i 10 maggiori Field Partners riportati qua sotto.

**Tabella 3.2** *Interesse medio applicato dai maggiori Kiva Field Partner*

*(Fonte: CIA World FactBook 01/2011, elaborazione personale)*

MFI	Tasso interesse medio	Tasso inflazione 2010
Fundacion Paraguaya (Paraguay)	39.7%	7%
Pearl Microfinance Limited (Uganda)	54.8%	9%
Microfinanzas Prisma (Perù)	36.4%	2%
AMK (Cambogia)	34.6%	4%
Kredit LTD (Cambogia)	28%	4%
Imon International (Tagikistan)	37.7%	6%
XalBank (Mongolia)	21.2%	13%
LAPO (Nigeria)	82.9%	14%
Asasah (Pakistan)	34.08%	13%
Asociacion Arariwa (Perù)	34.5%	2%
<i>media</i>	<i>40.4%</i>	

Questi tassi d'interesse si discostano sensibilmente da quelli comunemente applicati nei paesi sviluppati poichè devono coprire imponenti e differenti costi, quali:

- *Alto costo del denaro:* la maggior parte dei fondi dei FMI vengono forniti dalle comuni banche commerciali e il tasso d'interesse applicato è il tasso di mercato. Questo fattore mediamente incide per il 23% sul tasso applicato agli imprenditori.
- *Costi amministrativi e del personale:* l'analisi del rischio dell'imprenditore spesso analfabeta e senza storia creditizia alle spalle, gli spostamenti verso

clienti in aree geograficamente disperse e le condizioni di sicurezza incidono per il 62% circa. Sono qui inclusi i costi fissi di 25\$ per singola richiesta di prestito; questi incidono per lo 0,25% su un prestito di 10.00\$, ma per il 25% su prestiti molto più frequenti di 100\$

- *Fondo svalutazione crediti*: requisito normativo di copertura perdite che incide per il 6%
- *Tasse*: poichè l'MFI viene assimilato al regime bancario è sottoposto ad oneri fiscali del 2%
- *Profitti*: fee trattenuta dall'istituto di microcredito, vigilata costantemente da Kiva
- *Inflazione*: gli alti tassi d'inflazione dei paesi del terzo mondo impongono agli MFI l'aumento dei tassi d'interesse nominali per garantire il valore reale dei fondi investiti.

Il rendimento medio dei prestiti elargiti dalle banche, secondo l'International Year of Microcredit 2005 , in questi paesi oscilla tra il 60% e l'800% e uno studio della Banca Mondiale condotto in India, Kenya, Filippine e Indonesia rivela un rendimento medio annuo degli investimenti effettuati dai microimprenditori compreso tra il 117% e 847%. Il dato evidenzia il ruolo di estrema importanza svolto dagli MFI che cercano, attraverso tassi agevolati, di elargire prestiti necessari a far uscire dalla condizione di povertà il maggior numero di persone possibile.

Solo per portare alcuni esempi, in El Salvador il reddito settimanale dei clienti Finca sono aumentati in media del 145%, in India metà dei clienti di Share sono usciti dalla povertà ed in Indonesia la media dei redditi dei mutuatati di Bank Rakyat è aumentata del 112% facendo uscire dalla povertà il 90% delle famiglie: la concessione del credito pare quindi la via d'uscita dalla povertà.

I Kiva Field Partners distribuiscono i prestiti appena sono necessari all'imprenditore; essi possono essere elargiti nei 30 giorni precedenti o successivi alla pubblicazione del progetto sulla piattaforma Kiva.

Una volta erogato o confermato il prestito, l'MFI spedisce foto e descrizione dettagliata dell'imprenditore e del suo progetto oggetto di finanziamento a Kiva che provvederà tempestivamente, grazie al lavoro dei suoi editori volontari, alla pubblicazione finalizzata alla campagna di raccolta fondi.

Gli utenti accedendo al sito possono selezionare le richieste di finanziamento di maggiore interesse e decidere quale finanziare erogando prestiti con taglio minimo di 25\$, somma che mette potenzialmente tutti in condizione di effettuare prestiti.

Kiva ha creato un fondo KUF, Kiva Users Funds, detenuto in conti bancari presso la Wells Fargo Bank. Il fondo ha lo scopo di mantenere separati i movimenti di denaro derivanti dai prestiti degli utenti da quelli necessari alla gestione operativa della piattaforma Kiva.

Kiva, non applicando alcuna fee né trattenendo alcuna parte dei tassi richiesti dai MFIs, invia il 100% delle somme periodicamente raccolte ai Field Partner richiedenti che, a loro volta, rientrano nei prestiti erogati agli imprenditori bisognosi. Kiva, contestualmente alla conferma del taglio di prestito da effettuare, propone una donazione addizionale e del tutto facoltativa del 15% necessaria a coprire gli alti costi di gestione e funzionamento.

Entro la scadenza contrattuale, l'imprenditore è tenuto a concludere la restituzione del prestito e del relativo tasso d'interesse applicato e trattenuto dal Field Partner; a sua volta l'FMI restituisce la somma a Kiva che provvederà ad accreditarla sul conto degli utenti finanziatori che saranno liberi di utilizzarla nuovamente a favore di un altro imprenditore, donarla a Kiva oppure utilizzarla secondo esigenze personali. Le statistiche dicono che il 70% dei finanziatori investe il rimborso del prestito in nuovi progetti Kiva.

Nel caso in cui un imprenditore non riesca a rientrare nel prestito, il Field Partner può decidere di saldare la differenza con i capitali accumulati grazie ai tassi applicati, oppure di comunicare a Kiva l'ammontare del mancato pagamento, peggiorando così il proprio profilo di rischio visionabile sulla piattaforma Kiva.

Esiste inoltre un forte rischio di cambio in queste operazioni poiché i finanziamenti sono erogati in dollari USA ma i Field Partners utilizzano la moneta locale di paesi spesso instabili; per questo motivo Kiva offre la possibilità ai Partner Field di proteggersi, in parte, dal rischio di cambio. Aderendo a questa protezione l'MFI sarà solo responsabile per la copertura di un apprezzamento del dollaro del 20% rispetto alla moneta locale; per apprezzamenti eccedenti il 20% saranno invece responsabili, per la restante parte, i finanziatori.

Infine per minimizzare i costi e massimizzare l'efficienza dei trasferimenti monetari, Kiva lavora con un sistema di fatturazione online che permette, ad ogni mese, di effettuare un saldo tra l'ammontare dei rimborsi che un Field Partner deve ai finanziatori di Kiva e l'importo che lo stesso Field Partner ha raccolto su Kiva per gli

imprenditori; a seconda del saldo positivo o negativo verranno accreditati o addebitati mensilmente somme di denaro tra le parti.

Kiva per sostenere la gestione di tutti i processi, necessita di ingenti somme di denaro; nel 2010 pari a circa 8,4 milioni di dollari principalmente utilizzati per il sito web, per i software e per il personale addetto. Le entrate più rilevanti sono costituite dalle donazioni online, seguite dai contributi societari e dai fondi stanziati a sostegno di Kiva. La piattaforma possiede sezioni dedicate al rilascio di contributi a scopo benefico e svincolati dal finanziamento di un progetto imprenditoriale.

Recentemente è stata introdotta la Kiva Card con la quale un utente ha la possibilità di donare ad un amico un buono valido per il finanziamento di un progetto, favorendo una maggiore conoscenza della piattaforma.

**Tabella 3.3** Scheda Kiva Supporter per dimensioni di fondi (Fonte: elaborazione personale)

*1000 \$	Società	Istituti e Fondazioni	Servizi
>1000	Chevron Visa Sam's Club	Skoll Omidyar Network	Ernst & Young Paypal
500 - 1000	Dermalogica Moody-s American Express	–	Google
250 - 500	Keen	Kight MacArthur The Rockefeller WK Kellog Praper Richards Goldhirish	Fleishman Hillard Yahoo
100 - 250	Nav Intel	Ashoka	Cisco Orrick
50 - 100	Purex Lenovo Intuit Facebook	–	Jango Mail

## Statistiche

I principali indicatori del successo riscontrato dalla piattaforma Kiva sono individuabili negli utenti iscritti, nei finanziamenti elargiti e negli imprenditori bisognosi raggiunti.

I dati sono stati raccolti dal secondo anno di vita della piattaforma per la difficoltà di reperire alcune informazioni salienti.

Il primo anno ha comunque distribuito un milione di dollari a circa 2000 business, collaborando con i primi 20 Field Partner; questi numeri, se raffrontati agli ultimi anni, sono irrisori ma di fondamentale importanza per il lancio e la sopravvivenza di Kiva. Kiva, soprattutto nei primi periodi, non ha investito in pubblicità ma ha basato tutto sul passaparola: i primi finanziamenti arrivarono infatti da amici e parenti dei fondatori. Il vero decollo dei finanziamenti va fatto risalire all'ottobre 2006, quando PBS "Frontline/World" pubblicò un documentario sull'operato di Kiva: il sito ebbe problemi per 3 giorni a causa dell'enorme traffico, e in meno di un mese si raggiunse il milione di dollari di finanziamenti, 250 mila solo nella settimana del documentario.

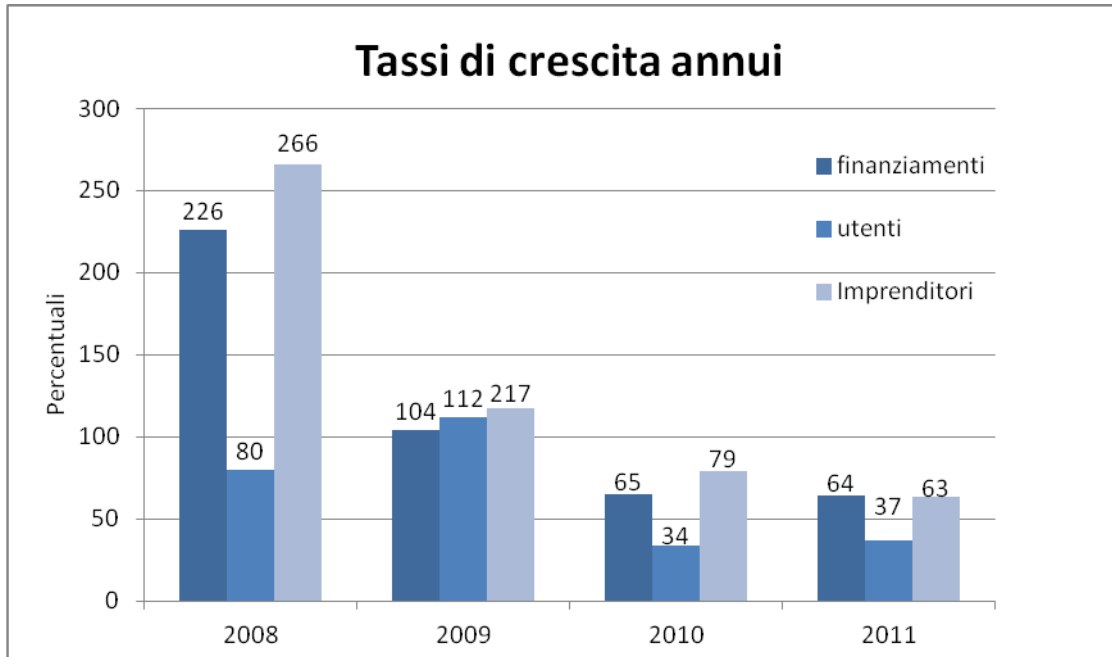
Finanziamenti, utenti ed imprenditori finanziati hanno registrato crescite a tre cifre fino al 2009, mantenendole comunque su livelli elevati gli anni successivi.

Seppur si stia parlando di numeri davvero importanti e replicabili unicamente da business web based, solo gli utenti Kiva crescono meno significativamente rispetto agli altri due indicatori considerati.

Da un lato il dato indica che l'utente, con gli anni, ha aumentato il budget d'erogazione prestiti che passa da una media di 89\$ ad utente registrato nel 2009 a 100\$ nel 2011, dall'altro che Kiva con importanti campagne pubblicitarie, ad oggi ben poco utilizzate, riuscirebbe ulteriormente ad incrementare l'utenza.

Una verosimile spinta alla crescita del budget degli utenti è stata la promozione lanciata a cavallo tra il 2010 e il 2011 su Groupon che permetteva di acquistare un buono scontato del 40% valido per un finanziamento sul sito; nei mesi di novembre e dicembre sono stati venduti 21.233 voucher che hanno anche avvicinato numerosi nuovi utenti a Kiva.

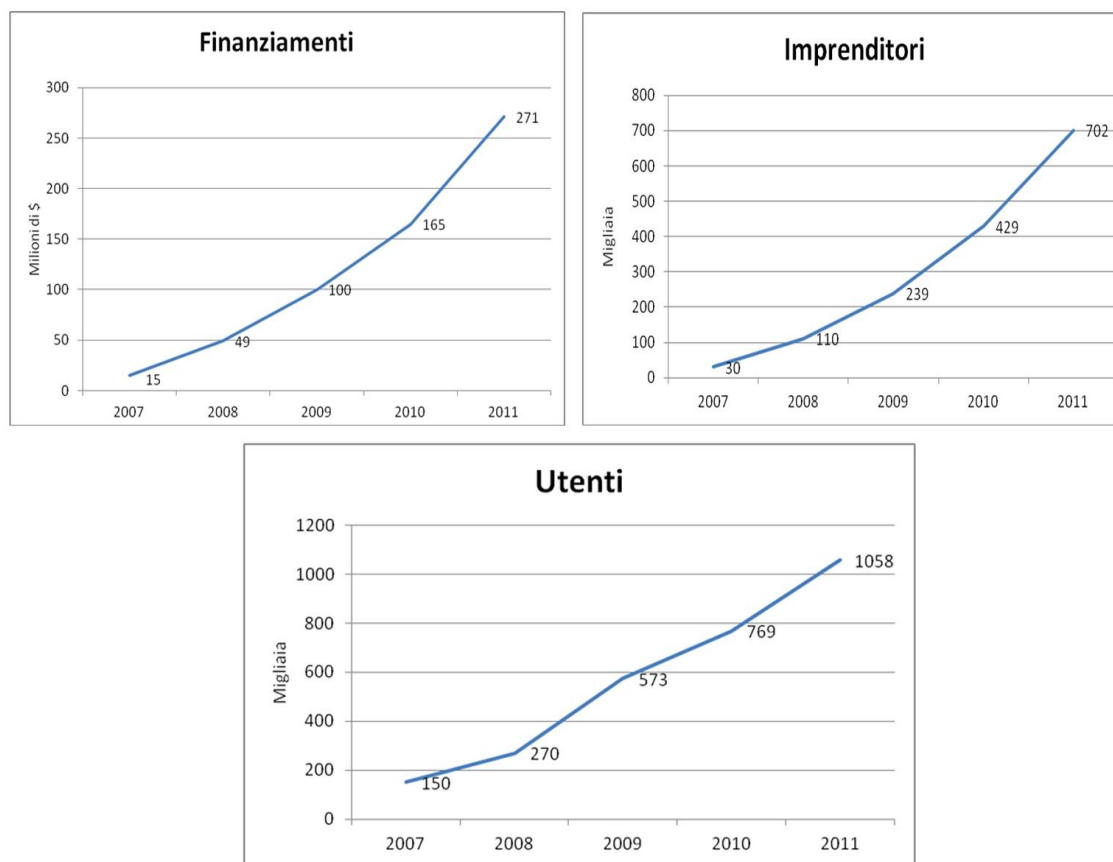
**Figura 4.1** Confronto tassi di crescita annui sulla piattaforma Kiva (Fonte: elaborazione personale)



L'ammontare dei finanziamenti a fine dicembre 2011 ha superato i 271,6 milioni di dollari per un totale di 701.846 imprenditori finanziati.



**Figura 4.2** Grafici che riportano la crescita dei finanziamenti, utenti e imprenditori dal 2007 a fine 2011  
(Fonte: elaborazione personale; dati: Appendice 1; approfondimento Appendice 2)



Kiva eroga i primi prestiti nel 2005, prima della sua fondazione ufficiale come organizzazione no-profit; essi sono destinati prevalentemente in Africa (Kenya, Tanzania, Senegal, Uganda), in America Centrale (Nicaragua e Honduras) ed in Bulgaria.

Nei due anni successivi il raggio d'azione si è allargato a macchia d'olio coinvolgendo tutti i continenti del mondo, meno l'Australia tutt'ora non interessata. Nel 2006 si sono aggiunti molti stati africani, qualche regione medio orientale e dell'America del centro-sud.

Il 2007 ha registrato la massima espansione; sono stati finanziati molti stati del Medio Oriente, dell'America del Sud, dell'Europa orientale, alcuni stati africani e l'Indonesia. Da segnalare infine l'ingresso nel 2009 degli Stati Uniti che hanno ricevuto finanziamenti per 0,7 milioni di dollari.

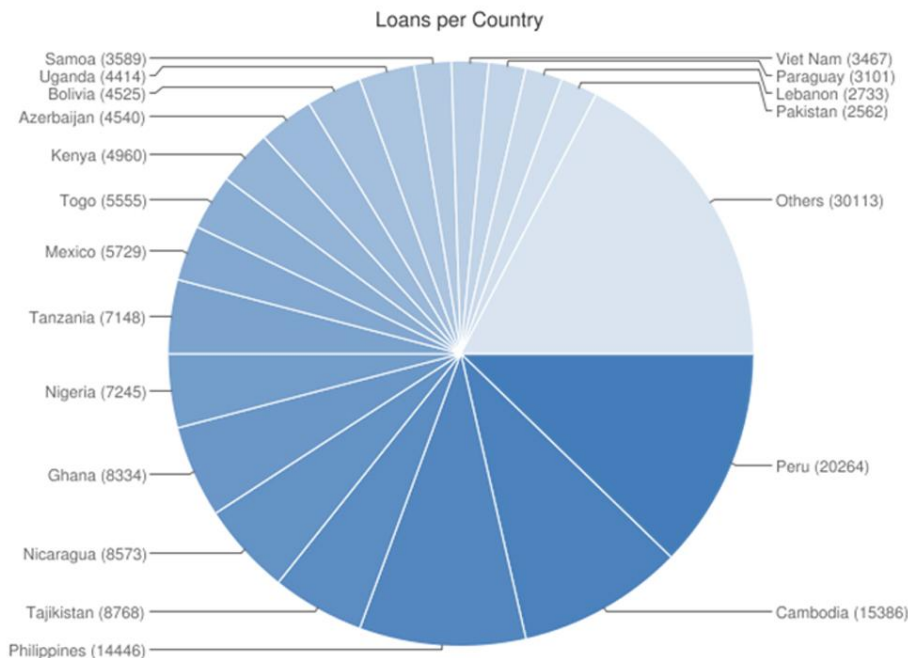
Sono però ancora presenti alcune regioni del mondo non interessate da questi movimenti di prestiti: Russia, Cina ed India per fare qualche esempio. In India, nel 2008, è però nato un Lendig Team composto da circa 2000 utenti; la piattaforma è quindi conosciuta da una piccola fetta della popolazione e si spera che nei prossimi

mesi possano nascere dei contatti tra Kiva e i 145 MFIs presenti per poter lanciare nuovi progetti finanziabili.

Di Russia e Cina si hanno poche informazioni; nei paesi sono presenti rispettivamente 97 e 25 MFIs, numeri molto ridotti se pensiamo che le popolazioni dei due paesi ospitano oltre 1/5 della popolazione mondiale.<sup>1</sup>

Come si vede dal grafico sottostante, i paesi che hanno raccolto più finanziamenti sono il Perù, la Cambogia e le Filippine che superano rispettivamente i 20, 15 e 14 milioni di dollari.

**Figura 4.3** Ammontare dei finanziamenti per regione di provenienza (Fonte: Kivadata.org)



Quasi il 50% dei prestiti finanziano attività legate al settore alimentare; solo questo dato evidenzia le critiche condizioni economico sociali dei paesi richiedenti.

La popolazione e i piccoli, o aspiranti, imprenditori non dispongono di alcun mezzo per alleviare la povertà della propria famiglia o villaggio: l'accesso al credito è quindi l'unica e valida via d'uscita.

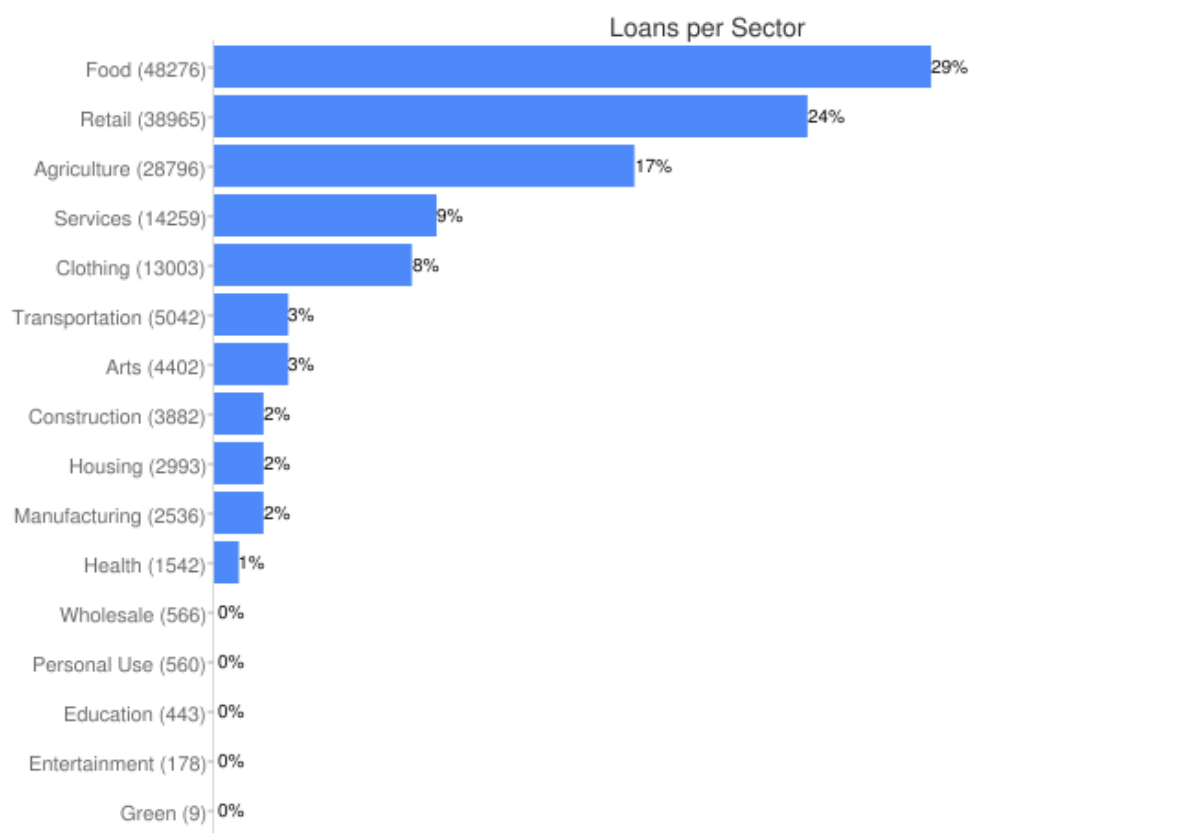
La sussistenza e la sequenziale voglia di uscire dal tunnel della miseria costituiscono le principali motivazioni di contatto con gli istituti di microcredito locali. L'accesso a

<sup>1</sup> Fonte Mixmarket.com, sezione India

poche centinaia di dollari permette l'acquisto di animali, sementi, materie prime e cibo necessari per sopravvivere ed avviare una piccola attività economica. Il 24% dei finanziamenti viene utilizzato per aiutare i rivenditori al dettaglio che spesso commerciano proprio prodotti alimentari e di vario genere.

Poco confortanti sono invece i dati sui prestiti destinati all'educazione ed alla salute: assieme non ricoprono nemmeno l'1% nonostante le popolazioni africane e sudamericane abbiano i più alti tassi di analfabetismo e mortalità infantile del mondo.

**Figura 4.4** Distribuzione per settori d'utilizzo dei prestiti erogati. (Fonte: Kivadata.org)



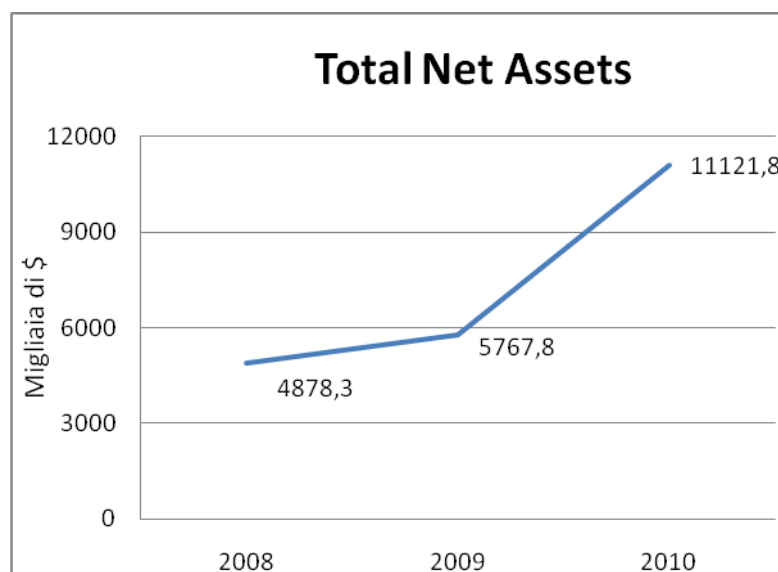
Ultimo dato di estrema importanza riguarda la percentuale di rimborso prestiti effettuati dagli imprenditori richiedenti: a gennaio 2012 Kiva vanta un repayment rate, calcolato su tutti i finanziamenti erogati, di 98,89%; l'alta percentuale registrata garantisce la sicurezza ai finanziatori.

## Analisi di bilancio

### **Analisi patrimoniale**

Kiva è una società fortemente patrimonializzata e solida; il patrimonio netto nel 2010 rappresenta il 96% del totale attivo, data anche l'inconsistenza dei debiti in essere.

**Figura 4.5** Crescita patrimoniale riferita all'ultimo triennio (Fonte: elaborazione propria)

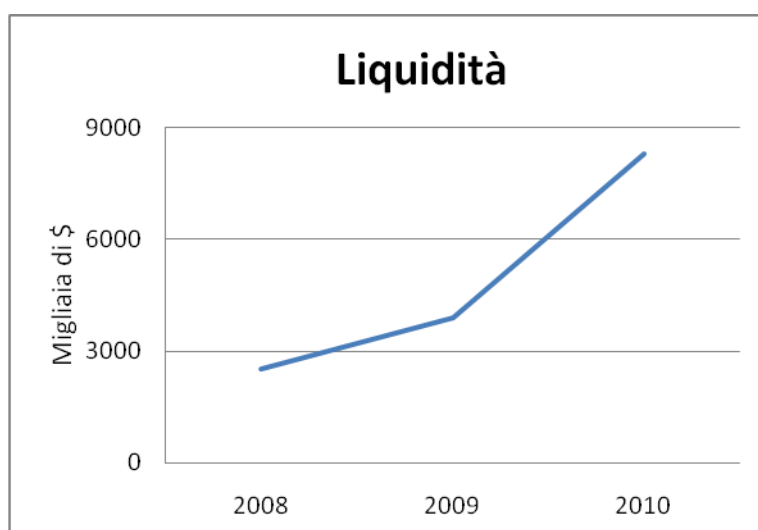


Il patrimonio viene suddiviso in due classi in base all'esistenza o meno di restrizioni imposte.

- *Temporarily Restricted* : rappresentano il 17% del patrimonio e sono afflussi di capitale monetario, o altri beni, il cui utilizzo è limitato ad un determinato periodo di tempo da imposizioni provenienti dal donatore
- *Unrestricted*: rappresentano l'83% del patrimonio e sono capitali liberi da ogni vincolo a meno di restrizioni opportunamente indicate nello statuto

In caso di necessità, Kiva dispone quindi di capitali prontamente utilizzabili per 9,2 milioni di dollari. Il grado d'indipendenza finanziaria sottolinea il concetto di solidità affermandosi sul valore di 3,39 ben superiore al già positivo valore 0,66 al di sopra del quale una comune società si troverebbe nella condizione di espandere senza rischi l'attività.

**Figura 4.6** Liquidità detenuta da Kiva (Fonte: elaborazione propria)



L'attivo dello stato patrimoniale, pari a 11,6 milioni di \$, è costituito per il 72% da liquidità detenuta come deposito.

Negli anni la liquidità è stata la voce dell'attivo che ha segnato gli incrementi più significativi; in particolare a cavallo tra il 2009 e il 2010 è più che raddoppiata.

La società si muove molto prudenzialmente negli investimenti e nella valutazione delle proprietà. L'11% dell'attivo è costituito da immobilizzazioni materiali ed immateriali funzionali alla gestione operativa dell'attività: esse infatti comprendono costi di sviluppo sito web e piattaforme software, computer e materiali per l'ufficio per un totale di 1,3 milioni di \$ al netto della svalutazione degli stessi.

Inoltre la politica prudenziale di mantenere liquidità in depositi bancari, e non in investimenti rischiosi, ha protetto il capitale dall'andamento negativo delle borse nel 2010. Le uniche reali passività societarie ammontano a 443.407\$ di cui il 67% costituito da ratei passivi e la restante parte suddiviso tra affitti, debiti a breve ed altre passività.

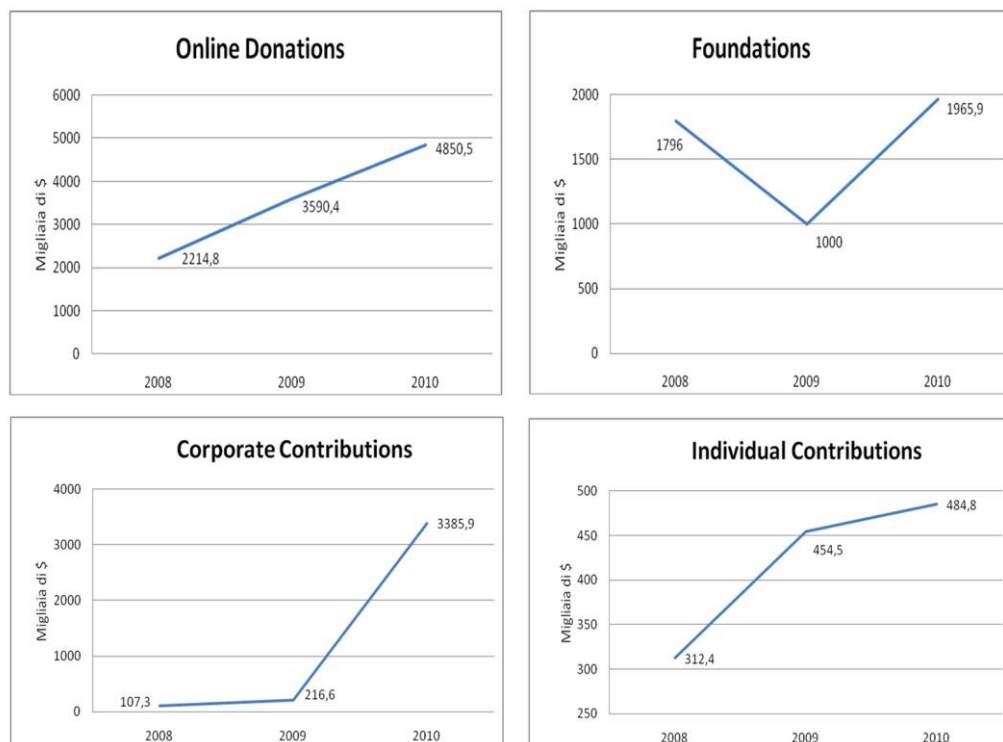
### **Analisi economica**

Kiva genera entrate, per un totale di 11,4 milioni di dollari, da numerose fonti:

- **Fondi:** organizzazioni no profit e istituzioni (le sopra elencate Skol, Ashoka, the Rockefeller foundations, etc.) devolvono fondi per l'attività svolta. È l'unica entrata che, nel 2009, ha subito un decremento più che compensato dall'anno successivo con oltre 1,9 milioni di dollari di fondi erogati.

- *Donazioni online*: sono i contributi, del tutto facoltativi, che gli utenti possono donare a Kiva come aggiunta del 15% sul valore del prestito effettuato. E' la maggior fonte d'entrata della società ed in costante crescita negli anni; da sola rappresenta il 43% delle entrate.
- *Auto-converted Kiva cards*: per sponsorizzare la piattaforma e raccogliere ulteriori fondi Kiva rilascia "Kiva Cards", buoni regalo che permettono al destinatario di devolverli all'imprenditore bisognoso preferito; se però il buono non viene utilizzato entro 12 mesi, si auto converte in donazione per la piattaforma e compare a bilancio sotto questa voce.
- *Contributi*: sono vere e proprie donazioni a favore di Kiva che possono essere effettuate da società, singoli utenti e istituzioni. I contributi societari svolgono un ruolo predominante e nel 2010 hanno rappresentato la seconda maggior entrata di Kiva con 3,4 milioni di dollari, facendo registrare una crescita 15 volte superiore al 2009.
- *Interessi*: sono gli interessi, pari a 118.838\$, maturati sull'ampio deposito bancario che rendono circa l'1% annuo.<sup>2</sup>

**Figura 4.7** Andamento delle principali fonti di Kiva (Fonte: elaborazione propria)



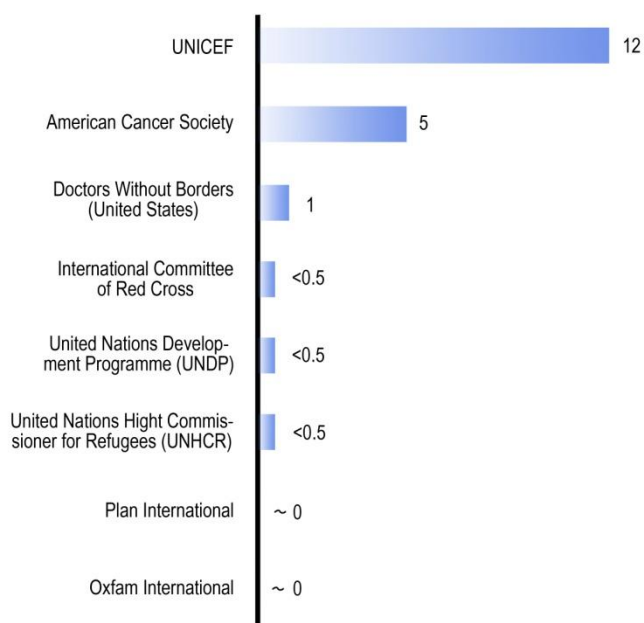
<sup>2</sup> per calcolare il rendimento, approssimativo, del conto corrente è stata considerata la voce patrimoniale cash and cash equivalents rapportata agli interest income

Esistono anche altre entrate non monetarie iscritte in conto economico e sono rappresentate dalle “in-kind donations”. È una voce di bilancio molto comune nelle società no profit e rappresenta la donazione di beni e servizi secondo partnership aziendali. Solitamente le società sono più inclini a donare prodotti e servizi rispetto al denaro liquido alle organizzazioni no profit, mentre queste ultime prediligono il contrario poiché temono di ricevere il prodotto o servizio nel modo o nel momento sbagliato, casi che si verificano soprattutto se le partnership sono di breve durata e deboli.

Kiva riceve ingenti donazioni sia liquide che in natura, il dato quindi indica la presenza di collaborazioni forti e durature con le società elencate precedentemente; Kiva infatti vanta il 21,5% di in-kind donations sul totale delle donazioni ricevute, percentuale superiore ad altre note organizzazioni no-profit, visionabili nel grafico sottostante.

Nel 2010 la voce “in-kind donations” ha raccolto 2,3 milioni di dollari derivanti in primo luogo dalla prestazione di servizi (95%) e per la restante parte dalle tecnologie e dall’utilizzo di strutture.

**Figura 4.8** Percentuali delle Corporate in-kind donations sul totale delle donazioni ricevute da note società no-profit (Fonte: McKinsey Analysis)



I costi vengono suddivisi in tre macroclassi per funzione d'utilizzo, obbligatorie dalla normativa statunitense per le organizzazioni no-profit:

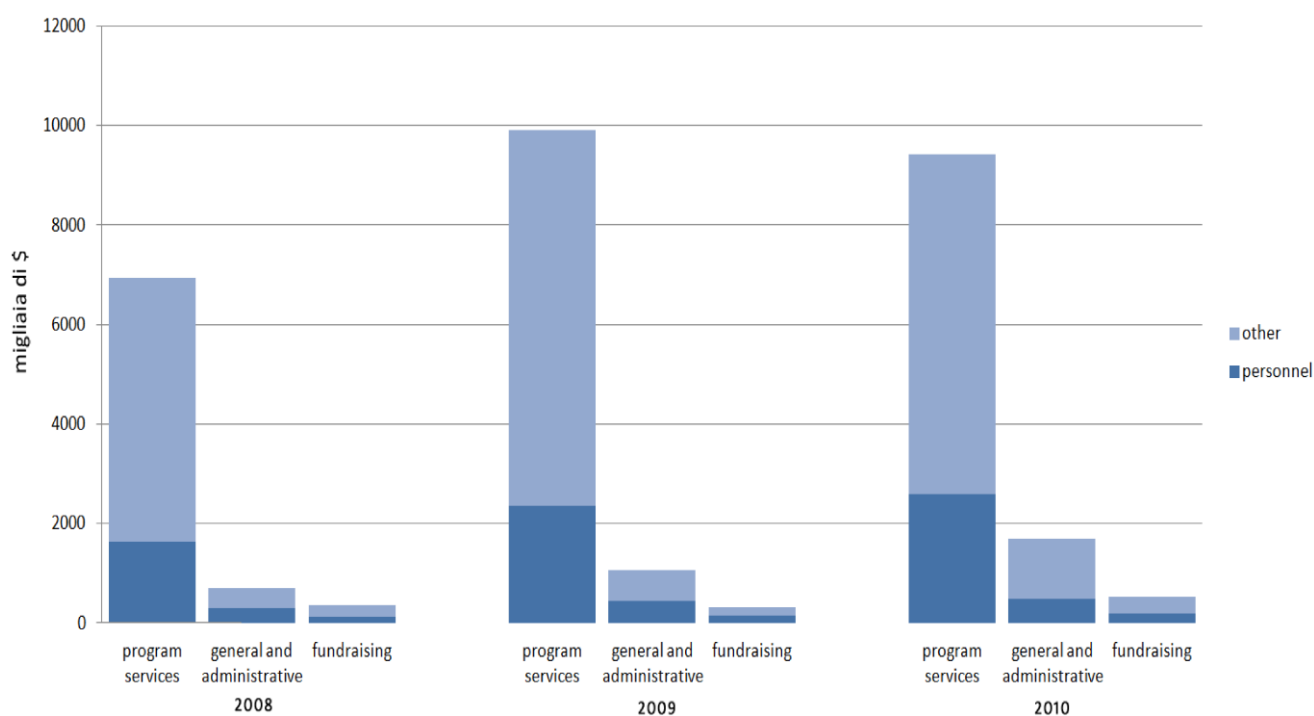
- costi di fornitura di servizi e programmi vari per 6,8 milioni di dollari
- costi generali e gestionali per 1,2 milioni di dollari
- costi inerenti alla raccolta fondi per 0,3 milioni di dollari

Queste macroclassi vengono poi dettagliatamente suddivise nelle specifiche voci di costo di competenza che di seguito verranno rappresentate al valore totale, senza quindi tener conto della distinzione in macroclassi.

I costi per il personale pesano il 39% e sono in leggera crescita rispetto agli anni precedenti 2009 e 2008 nei quali hanno pesato rispettivamente il 35% e 34%.

Kiva a fine 2011 possiede 84 dipendenti stipendiati a tempo pieno, con salario lordo medio di 31.000\$.

**Figura 4.9** Il grafico racchiude tutti i costi sostenuti da Kiva nell'ultimo triennio: in evidenza la voce di costo più rilevante costituita dai costi relativi al funzionamento della piattaforma. (Fonte: elaborazione propria)





I restanti costi vengono raccolti sotto la categoria “other functional expenses”.

La voce più importante è costituita dalle “in-kind expenses” che sono la contropartita monetaria delle spese relative alle donazioni in natura iscritte nell’attivo come “in-kind donation”.

L’effetto in bilancio dovrebbe essere nullo, ma sono indicate minor spese per 62.382\$ a causa di donazioni inerenti ad attività a lungo termine non quindi totalmente imputabili all’esercizio in esame; esse saranno quindi incorporate nei circa 0,3 milioni di dollari di ratei passivi indicati nello stato patrimoniale.

Tra le rimanenti voci ritengo opportuno evidenziare la ridotta spesa per il marketing e la comunicazione pari 126.801\$. Kiva gode di un ampio bacino di utenti che riesce a coprire le richieste di finanziamento; nei giorni 25 e 26 dicembre 2011 infatti sul sito è comparso un alert indicante la saturazione delle richieste di prestito e la possibilità, sempre presente, di rilasciare donazioni in favore di Kiva. Sembra quindi esistere un buon equilibrio tra domanda ed offerta di finanziamenti e il ricorso ad ingenti campagne pubblicitarie risulterà utile solo quando la domanda, ossia gli imprenditori bisognosi, crescerà più dell’offerta.

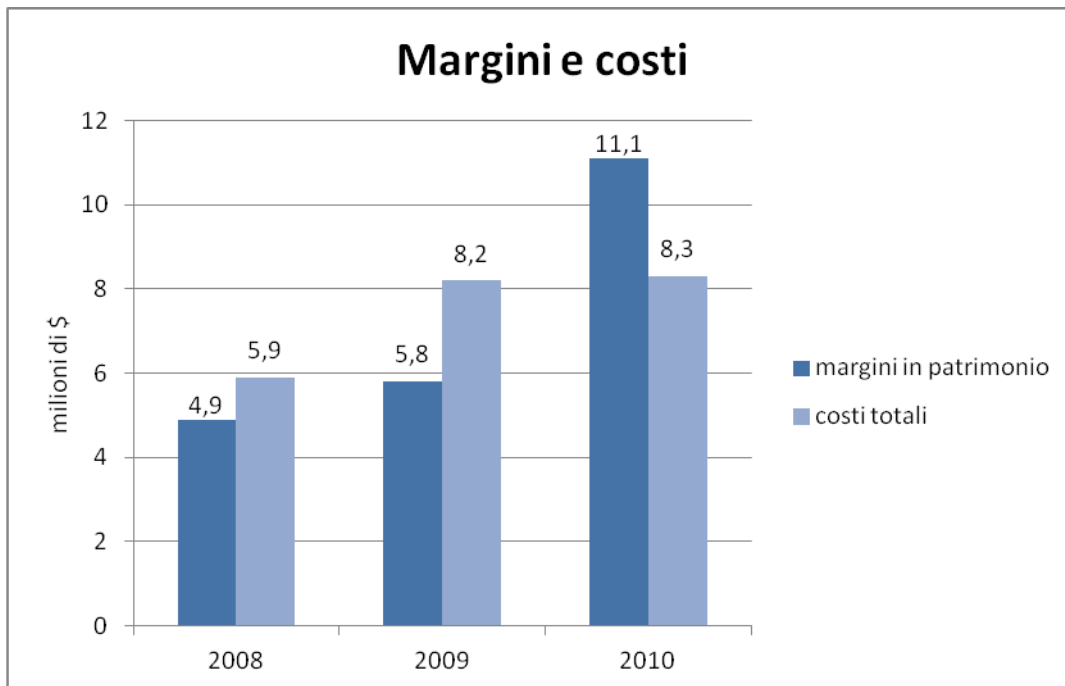
Il risultato operativo viene negli anni integralmente assimilato nel patrimonio netto.

Il margine di 5,35 milioni di dollari prodotto nel 2010 ha fatto superare al patrimonio netto la soglia degli 11 milioni di dollari.

L’andamentale dell’ultimo triennio disponibile evidenzia una consistente e costante componente di spesa totale, mentre il valore dei risultati operativi e del relativo patrimonio netto sono decisamente più contenuti negli esercizi 2008 e 2009 ma in forte crescita nel 2010.

La destinazione a patrimonio netto, dal 2011, riesce a coprire totalmente i costi gestionali ed operativi societari; il dato conferma quindi l’estrema solidità societaria che sarebbe in grado di coprire tutti i costi di un esercizio in uno scenario totalmente pessimistico di assenza di donazioni, fondi e contributi.

**Figura 4.10** Confronto fra i margini prodotti annualmente e il patrimonio netto  
(Fonte: elaborazione propria)



**Gennaio 2012**

**(da: capitolo Tesi "Il Crowdsourcing come nuovo modello di business")**

**Varenna Jacopo**

***jacopo.varenna@gmail.com***