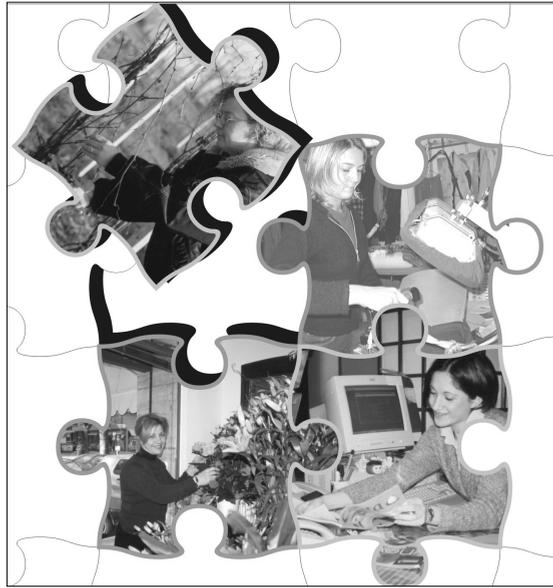




Camera di Commercio
Cuneo



*A cura dell'ufficio regolazione del mercato
Camera di Commercio di Cuneo*

OTTOBRE 2007

Impostazione e coordinamento:	Patrizia Mellano Marilena Luchino
Testi a cura:	CIA s.r.l. – Torino
Realizzazione:	Mariachiara Bertolotto Loana Fenech Claudia Saccato Luisa Silvestro

PREMESSA

Nell'anno europeo per le Pari opportunità, la Camera di commercio della provincia di Cuneo pubblica il secondo volume del "Manuale dell'imprenditrice", riportando gli argomenti trattati durante il corso di formazione svoltosi a fine primavera, in prosecuzione dell'iniziativa analoga realizzata nel 2006. Il tutto nell'ambito di un percorso che, dall'inizio dell'attività del Comitato apposito, l'8 luglio 2003, ha messo a segno una serie di azioni tese a divulgare la cultura di impresa al femminile, con serate di aggiornamento, cicli di incontri e pubblicazioni mirate al pianeta donna: un mondo sempre più determinato, professionalmente valido, desideroso di mettere a frutto inventiva e capacità organizzative.

In provincia di Cuneo l'imprenditoria femminile – secondo il rapporto annuale della Camera di commercio - è quantificato, al 31 dicembre 2006, in 17.663 imprese attive, vale a dire il 25 per cento circa delle realtà totali operanti sul territorio. Una presenza interessante in assoluto, un po' meno in percentuale, dal momento che, in Piemonte, Alessandria è al 26,60 per cento e Asti al 25,54. La Granda, comunque, veleggia ben oltre la media regionale, ferma a quota 24,17 per cento. Significativo il dato della densità imprenditoriale che, a livello provinciale, mette a segno ben 6,09 imprese ogni 100 donne, a fronte di una media subalpina bloccata sul 4,47.

A condurre la classifica in rosa sono le imprenditrici agricole, con il 44,6 per cento, seguite dalle colleghe impegnate nel comparto alberghiero e dei servizi. Distanziati i settori dell'industria, delle costruzioni e dei trasporti. Si tratta, in genere, di persone giovani, visto che la metà circa ha un'età compresa tra i 30 ed i 49 anni, tra l'altro coincidente con una fase di vita assai impegnativa, a livello familiare. Ancor più apprezzabile, quindi, la voglia di incrementare la propria professionalità, di aggiornarsi ed ampliare le conoscenze, in un settore articolato e complesso qual è quello dell'impresa.

Di qui, anche nel 2007, la proposta di un corso di formazione specifico, supporto per chi vuole operare senza improvvisazioni, in nome di una efficienza che richiede buona conoscenza delle tematiche del lavoro autonomo, dei criteri di gestione dello stesso, dell'importanza di una programmazione attenta e di un'analisi accurata dei costi. Un aiuto al pianeta femminile, protagonista di un processo economico che deve guardare a tutti gli attori ed ottimizzare capacità, inventiva, intuizione e coraggio. Doti che alle donne, sicuramente, non mancano.

Ferruccio Dardanello
Presidente Camera di commercio di Cuneo

La proposta, lanciata nel 2006 con qualche timore, ha incontrato uno straordinario successo, tant'è che non tutte le adesioni sono state accolte. Per questo, nella primavera 2007, il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile ha rilanciato, con una formulazione un po' diversa, il corso di formazione mirato al pianeta donna. Lo scopo era l'approfondimento di argomenti specifici della cultura di impresa, in modo da diffondere l'istanza delle "pari opportunità". Nei tre pomeriggi in cui si sono articolati gli incontri, è stato approfondito il tema della gestione economico – finanziaria dell'azienda, attraverso l'esame dettagliato della struttura e dei contenuti del bilancio di esercizio, del business plan e delle modalità di redazione dello stesso, con una ricca serie di esemplificazioni.

In particolare, i "docenti" hanno affrontato la tematica dei rapporti tra impresa e banche, in vista della prossima entrata in vigore dell'accordo Basilea 2 i cui riflessi sono preannunciati da alcuni istituti di credito che già approcciano in modo diverso rispetto al passato.

Ampio spazio anche per la tematica della programmazione e del controllo dei costi, con sottolineature riguardanti la necessità di consapevolezza del valore delle risorse impiegate nei processi produttivi e del loro variare a seconda dell'espandersi o del ridursi dei volumi realizzati. In tempi di alta specializzazione e di forte concorrenza, nulla va lasciato al caso o affidato a valutazioni generiche. Occorre una documentazione accurata degli esborsi legati al funzionamento dell'azienda e del valore delle risorse impiegate per ottenere il prodotto ed è indispensabile, inoltre, programmare e decidere in base a criteri di compatibilità economica nei confronti del mercato di riferimento.

Argomenti complessi, conoscenze irrinunciabili per ogni imprenditrice intenzionata a muoversi razionalmente, in orizzonti più o meno ampi, in nome di iniziative che si basano sulla capacità di decidere, sull'abilità di gestire, sulla sensibilità nei confronti dei processi di scambi, innestando il tutto su un retroterra di conoscenze chiare, specifiche, tecnicamente ineccepibili come il mondo d'oggi richiede.

Al fine di rendere accessibili, anche a coloro che non hanno potuto frequentare il corso, le informazioni scaturite dagli incontri, si è deciso di dare alle stampe questo volume: contributo importante perché le donne procedano nel loro cammino di conquista di spazi adeguati, in un contesto economico che non le ha mai favorite.

Graziella Bramardo
Presidente Comitato per la promozione
dell'imprenditoria femminile

Indice

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1 - ELABORAZIONE E REDAZIONE DI UN BUSINESS PLAN	10
CHE COSA E' IL BUSINESS PLAN	10
METODOLOGIA DI COSTRUZIONE E DI REDAZIONE	11
<i>Caso 1 – Attività commerciale</i>	13
<i>Caso 2 – Attività manifatturiera</i>	17
<i>Caso 3 – Attività di servizi (parrucchiera)</i>	22
CAPITOLO 2 – L'IMPRESA E IL RAPPORTO CON LE BANCHE	25
I PRINCIPALI PROBLEMI NEI RAPPORTI TRA BANCA E IMPRESA	25
LE FORME DI FINANZIAMENTO BANCARIO PER LE PMI	27
<i>Strumenti di credito a breve termine – caratteristiche generali</i>	27
<i>Strumenti di credito a breve termine – alcune tipologie contrattuali</i>	27
<i>Finanziamenti a medio-lungo termine</i>	29
GLI ACCORDI DI BASILEA E LE IMPLICAZIONI PER LE PMI	30
<i>“Basilea 1”, ovvero il vincolo di patrimonio “fisso”</i>	30
<i>Basilea 2, la valutazione della rischiosità del cliente</i>	32
<i>Le principali implicazioni di Basilea 2 per l'impresa (PMI)</i>	34
<i>Comunicare con le banche – principali indicatori</i>	35
<i>Istruttoria di fido</i>	37
<i>I documenti per l'accesso al credito</i>	39
I FONDI DI GARANZIA	40
<i>Utilizzo dei confidi da parte delle PMI</i>	41
<i>Evoluzione nel sistema dei confidi</i>	42
CAPITOLO 3 – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEI COSTI	43
DEFINIZIONE E OBIETTIVI	43
CONOSCERE I COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'IMPRESA	43
<i>Che cosa sono i centri di costo</i>	44
<i>La contabilità analitica per centri di costo (funzionamento)</i>	45
CONOSCERE IL COSTO DEI PRODOTTI REALIZZATI	46
<i>Gli elementi costitutivi del costo del prodotto</i>	46
<i>La determinazione del costo del prodotto</i>	48
<i>Analisi di un caso</i>	51
PREVEDERE, PROGRAMMARE E DECIDERE IN BASE AI COSTI	56

Introduzione

Il presente lavoro raccoglie il materiale didattico utilizzato nei tre incontri di formazione per imprenditori organizzati dalla Camera di Commercio di Cuneo nel mese di maggio 2007. Il percorso, e i contenuti qui proposti, si innestano sulla precedente esperienza del 2006, in cui erano stati progettati ed erogati, per la stessa tipologia di platea, cinque moduli formativi di mezza giornata che hanno toccato diversi temi relativi alla cultura d'impresa: dal piano di marketing e valorizzazione del capitale cliente al funzionamento economico-finanziario dell'impresa, attraverso cenni ad argomenti più tecnici, quali contratti di lavoro e possibilità di accesso a finanziamenti agevolati.

Nel 2007 il corso, più breve, è stato focalizzato su tre temi specifici: il business plan, la gestione dei rapporti con le banche e il controllo dei costi; il materiale presentato in aula viene qui riproposto in forma più discorsiva in modo che chi ha partecipato agli incontri possa ritrovarvi, oltre alla presentazione utilizzata durante le lezioni, anche il commento dei docenti, con qualche ampliamento di prospettiva.

Per gli elementi base relativi al funzionamento dell'impresa, che sono stati ripresi nel primo incontro, si rinvia invece alla documentazione del 2006.

L'introduzione al business plan è in parte ripresa dalla stessa pubblicazione, ma la trattazione è stata arricchita dallo sviluppo di casi pratici semplificativi (nel 2006 l'argomento è stato trattato a un livello più superficiale e con minori riferimenti a casi concreti).

Come l'anno scorso, non ci si propone qui di trattare in modo esaustivo i temi affrontati, ma di lasciare una traccia di riferimento per eventuali approfondimenti.

CAPITOLO 1

Elaborazione e redazione di un Business Plan

Introduzione

In questi ultimi anni, il business plan, è sempre più diventato di attualità nelle scienze riguardanti la gestione aziendale. Il motivo è legato principalmente al fatto che sempre più ragioni lo rendono uno strumento indispensabile nella corretta gestione delle strategie aziendali. Da una parte leggi dello stato (ad esempio la legge 488/92) lo richiedono per accedere a finanziamenti agevolati, dall'altra gli Istituti di credito e le novità previste per l'accesso al credito dall'accordo di Basilea, lo hanno reso uno strumento fondamentale. Ma il business plan deve diventare sempre più uno dispositivo importante, utilizzato dall'imprenditore, nello sviluppo della crescita aziendale, nella programmazione di tutto ciò che si riferisce alle previsioni e al futuro di una azienda. Diviene intollerabile, in una situazione di mercato così instabile e dinamica, pensare di potersi affidare al solo "intuito" o all'esperienza passata quando si debbono prendere decisioni riguardante alle strategie future.

Sottolineiamo infine la motivazione più importante che deve far utilizzare questo strumento da un moderno imprenditore. L'esplicitare le relazioni di causa-effetto tra ipotesi di andamento delle variabili esogene (dinamica del mercato, andamento dell'economia, comportamento dei clienti attuali e potenziali) e risultati aziendali aiuta l'imprenditore a cogliere i cambiamenti in atto. Infatti molti dei fallimenti delle iniziative imprenditoriali degli ultimi anni hanno alla base proprio l'errata valutazione dei cambiamenti in corso, e sono legati a una programmazione miope, in quanto basata quasi esclusivamente sull'esperienza passata.

Nel presente capitolo tratteremo la materia da un punto di vista molto pratico, rimandando al volume 1° di questa collana, per tutti gli argomenti più teorici (manuale dell'imprenditrice – volume 1 – da pag. 93 a pag. 106). Vedremo quindi tre esempi: il caso di un negozio di nuova apertura, il caso di una azienda manifatturiera, e infine il caso riguardante una piccola attività di servizi alla persona (parrucchiera). Ovviamente i vari casi saranno molto semplificati (in particolare con riguardo all'arco temporale di analisi che sarà di un solo anno), ma potranno essere senz'altro utili come base per eventuali preparazioni concrete di piccoli business plan aziendali e soprattutto per comprendere, operativamente, le difficoltà che comporta la redazione di questi piani di sviluppo e la soluzione delle problematiche più comuni.

Pur facendo salvo il richiamo al primo volume, vogliamo brevemente riassumere alcune caratteristiche del business plan e le principali fasi della sua redazione, al fine di meglio comprendere gli esempi concreti.

Si sottolinea altresì, come gli esempi che seguiranno non siano corredati, se non sommariamente, di tutta la parte descrittiva dell'azienda e del piano di sviluppo, Questa fa però parte integralmente del documento stesso, anche se varia notevolmente in quantità e qualità di informazioni date a seconda dell'uso per cui viene predisposto il business plan stesso.

Che cosa è il business plan

Il business plan è un documento che serve a definire e riepilogare il progetto imprenditoriale: le linee strategiche, gli obiettivi operativi e la pianificazione patrimoniale, economica e finanziaria, o anche la *"stesura **organica** e **sistematica** di un progetto imprenditoriale che traduce una IDEA in una ANALISI esaustiva e proporzionata delle varie componenti in gioco"*.

Deve contenere

- descrizioni (scheda personale dei soci, prodotti o servizi che si intende realizzare, scenario di mercato, piano delle attività di comunicazione, etc.);
- numeri (stato patrimoniale, conto economico, prospetto dei flussi di cassa, ma anche numero di clienti, ricavo medio programmato per cliente, dinamica dei prezzi, tassi di crescita del mercato, costo dei fattori produttivi, etc.).

Ma il business plan non deve essere:

- un libro dei sogni;
- un documento per ottenere degli affidamenti bancari;
- un documento di moda, ma inutile.

Ma deve essere uno strumento di **pianificazione**, di **comprensione**, di **controllo**, di **comunicazione** verso l'esterno, di **gestione**.

Metodologia di costruzione e di redazione

Non esistono, al momento (anche se incomincia a sentirsi parlare) regole standard o principi contabili per la redazione di un business plan. Alcune indicazioni sono fornite nell'ambito di utilizzi specifici del business plan, come per l'accesso a finanziamenti pubblici (es. legge 488/92), ma non costituiscono un corpus completo, sistematico e universalmente applicato. Cerchiamo comunque di schematizzare le varie fasi del processo di redazione di un business plan.



Dallo schema precedente si evince che, la prima operazione da effettuare per la corretta predisposizione di un business plan, è quella della raccolta delle informazioni, sia macroeconomiche che sul mercato di sbocco del prodotto.

A questo punto occorrerà predisporre un'opportuna descrizione dell'iniziativa con informazioni riguardanti:

1. l'azienda e la propria storia,
2. la descrizione del progetto,
3. le caratteristiche del prodotto e servizio
4. la descrizione del mercato
5. un piano di marketing di massima
6. la struttura produttiva
7. altre informazioni ritenute utili

Occorrerà poi predisporre un piano commerciale dove si prevedranno i volumi di vendita ed i costi collegati alla vendita stessa.

Seguirà il piano della produzione ove verranno indicate le previsioni di produzione con i relativi costi legati alle materie prime, alla manodopera diretta ed in generale a tutti i costi diretti di produzione.

Il passo seguente, dati i volumi di produzione, sarà quello di calcolare il costo relativo alla struttura (costi per impianti e macchinari, costi generali e amministrativi, più quei costi definibili indiretti).

Altro aspetto molto importante e spesso sottostimato è quello della predisposizione di una sezione riguardante la contabilizzazione dei fabbisogni finanziari e della loro copertura. Occorrerà valutare molto attentamente la sostenibilità finanziaria dell'investimento che si va a fare ed eventualmente, ove necessario, rivedere il progetto nel complesso.

Tutti questi documenti andranno poi a fare parte integrante del business plan, nel momento in cui, unendoli, daranno vita al PIANO PATRIMONIALE, al PIANO ECONOMICO e ad un PIANO DEI FLUSSI DI CASSA.

Questi piani si traducono in una serie di bilanci annuali specificati in stati patrimoniali e conti economici previsionali, più una analisi accurata dei flussi di cassa. L'importanza di questi ultimi non deve essere assolutamente trascurata, in quanto molto spesso, dalla loro analisi scaturiscono informazioni molto importanti sulla situazione della liquidità aziendale e su eventuali tensioni che ci possono essere. Questo vale soprattutto nel caso di azienda in start-up o nel caso di un'impresa in forte crescita.

Prima di passare alla disanima concreta di alcuni casi si vuole ancora sottolineare come il documento che dovrà scaturire dovrà essere esauriente, corretto e chiaro, in modo da poter assolvere al suo compito di strumento di comprensione, pianificazione e comunicazione.

Caso 1 – Attività commerciale

Oggetto

Acquisizione di una libreria già avviata e ceduta dalla precedente proprietà.

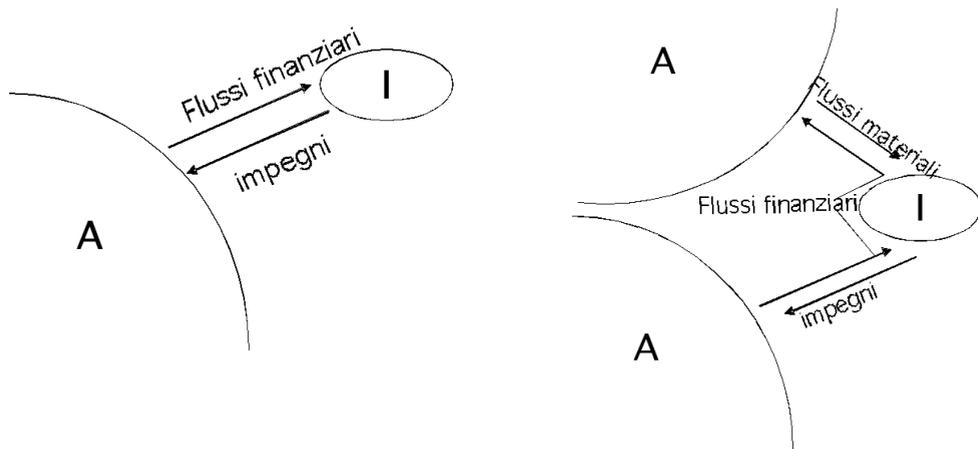
La libreria sarà gestita da 2 socie che si avvarranno solo per limitati periodi di tempo (tipicamente per il periodo natalizio) del contributo di lavoratori subordinati.

Passaggio 1 – Esborso iniziale

L'avviamento di qualsiasi impresa richiede uno sforzo finanziario iniziale.

Nel **momento dello sviluppo**, che è il momento in cui l'impresa nasce o innova per rispondere a un bisogno espresso o latente di altri individui, il portatore di iniziativa acquisisce dall'ambiente parte o tutti i mezzi finanziari che gli sono necessari, impegnandosi, nei confronti di coloro che li hanno resi disponibili, a:

- garantirne una adeguata remunerazione;
- restituire la somma ottenuta alla scadenza pattuita o renderla disponibile al termine della vita dell'iniziativa imprenditoriale.



Il secondo momento è quello dell'**aggregazione dei fattori produttivi**, in cui, con le risorse finanziarie acquisite, l'impresa, ormai ente diverso e separato rispetto al portatore di iniziativa e ai finanziatori, si procura i fattori produttivi necessari alla realizzazione del prodotto/servizio (materiali, lavoro, attrezzature, affitti, servizi, etc.).

Il primo elemento determinante dal punto di vista economico-finanziario è quindi l'entità degli esborsi iniziali necessari per avviare l'attività, che nel caso specifico sono i seguenti.

- Acquisto dell'attività dai proprietari attuali (avviamento, arredi, attrezzature): 100.000 euro, da classificare tra le immobilizzazioni dello stato patrimoniale.
- Lavori di ristrutturazione e ammodernamento (stima da preventivi acquisiti): 20.000 euro, da classificare tra le immobilizzazioni dello stato patrimoniale.
- Magazzino: è necessario formulare un'ipotesi di dotazione iniziale, nel caso specifico si stima di acquistare 10.000 titoli a 10 euro cad.: 100.000 euro, da classificare nella voce "rimanenze iniziali di merci" dello stato patrimoniale.

In sintesi:

COSTO DI ACQUISIZIONE INIZIALE (compresa agenzia)	100.000
Magazzino 10.000 x 10 euro	100.000
ristrutturazione	20.000
TOTALE	220.000

Il fatto che queste uscite di cassa trovino la loro corretta classificazione in voci patrimoniali significa che non si tratta di costi in senso tecnico: il consumo (non l'acquisto di per sé) di risorse genera **costi** (cfr. pubblicazione 2006). Ciò significa che l'esborso sarà recuperato nel corso dei primi anni di vita della nuova attività, durante i quali saranno venduti i libri a magazzino ad un prezzo che, per garantire l'economicità dell'iniziativa, dovrà coprire, oltre ai 10 euro (medi) di costo di acquisto del titolo, anche una quota di quanto speso per acquistare l'attività e per i lavori di ristrutturazione (investimenti in senso stretto).

Passaggio 2 – Costi di gestione mensili

Allestita la "capacità produttiva", l'impresa deve avviare l'attività, sostenendo costi a fronte delle vendite che sarà in grado di realizzare. Di seguito si indicano i costi che la nuova libreria stima di sostenere mensilmente per tutto l'anno. Si tratta di **costi fissi** (cfr. capitolo 3, Programmazione e controllo dei costi).

- 1.200 euro di affitto mensili
- 200 euro di utenze (telefono, luce, acqua, riscaldamento, etc)
- 100 euro di canone assistenza software.
- 100 euro per pubblicità, tasse (es. occupazione suolo pubblico), etc.

Il totale dei costi mensili è sintetizzato nella tabella seguente:

COSTI MENSILI	
Affitto	1.200
Telefono, luce, acqua, ecc...	200
Software	100
Cosap, occupazione suolo pubblico, pubblicità	100
TOTALE	1.600
x12 mensilità	19.200

Passaggio 3 – Altri costi

Oltre i costi fissi a cadenza mensile, nel corso dell'anno verranno sostenuti altri costi più legati ai volumi di attività, di seguito ipotizzati (come valori annuali).

- carta, buste, nastri, materiale di confezionamento, etc. (costi variabili): 1000 euro;
- personale periodo natalizio (costi variabili): 1000 euro;
- costi non identificati in fase di programmazione, inseriti (come è opportuno) per prudenza nella stima dei costi totali: 1000 euro.

Di seguito la tabella riassuntiva relativa agli altri costi:

ALTRI COSTI	
Carta, buste, fiocch, ecc...	1.000
Varie non definibili	1.000
Personale Natalizio	1.000
TOTALE	3.000

Passaggio 4 – Calcolo dei ricavi e della redditività

Nel caso di un negozio il calcolo della redditività lorda è particolarmente semplice, in quanto, definiti i volumi di vendita e il ricarico medio sul prezzo di copertina dei libri, si addiende facilmente al valore dei ricavi.

In questo caso inoltre, è semplice fare una previsione delle vendite: trattandosi di un subentro, si possono utilizzare i valori relativi agli anni precedenti. Il calcolo del margine, nel caso specifico, è il seguente:

- 250.000 euro di ricavi (o corrispettivi)
- 30 % margine di contribuzione

RICAVI		250.000
Margine di contribuzione	0,3	75.000

Se si trattasse, anziché di un subentro, di una nuova apertura, sarebbe necessario determinare i volumi di vendita minimi a fronte delle redditività attesa e della marginalità lorda (di contribuzione) stimata rispetto al prezzo di copertina, tenendo conto del fatto che una stima errata potrebbe portare a una valutazione assolutamente fuorviante. Definiti i volumi di vendita minimi, di questi dovrà essere valutata la realizzabilità, per decidere della convenienza dell'iniziativa.

Passaggio 5 – Calcolo del margine operativo lordo

A questo punto è possibile calcolare margine operativo lordo dell'attività, come evidenziato nella tabella seguente:

RICAVI		250.000
Margine di contribuzione	0,3	75.000
COSTI FISSI MENSILI		
Affitto		1.200
Telefono, luce, acqua, ecc...		200
Software		100
Cosap, occupazione suolo pubblico, pubblicità		100
TOTALE		1.600
x12 mensilità		19.200
ALTRI COSTI		
Carta, buste, fiocch, ecc...		1.000
Varie non definibili		1.000
Personale Natalizio		1.000
TOTALE		3.000
MARGINE OPERATIVO LORDO		52.800

Passaggio 6 – Calcolo di ammortamenti, oneri finanziari e imposte

In questa fase sono determinanti le modalità di finanziamento dell'iniziativa (capitale proprio o di terzi, e in questo caso tipologia di finanziamento), le attese dell'imprenditore in termini di remunerazione del proprio capitale e di rientro dell'investimento.

Nel caso specifico vengono formulate, da parte dell'imprenditore, queste ipotesi:

- si fa fronte all'esborso iniziale totalmente con mezzi propri;
- si considera che l'investimento nel magazzino debba avere una redditività del 2%.
- si decide di accontentarsi di ottenere un rientro dell'investimento nella ristrutturazione e avviamento in 10 anni e di non attendersi alcun rendimento dal denaro così investito (ipotizzando a tal proposito che il valore di una ipotetica futura cessione dell'avviamento sarà sufficiente per coprire tale impegno economico).

Le ipotesi dell'imprenditore poste alla base di questo calcolo riflettono una visione ottimistica della redditività della nuova iniziativa comparata con opportunità alternative di investimento del capitale (che in alternativa sarebbe probabilmente "inerte" su un conto corrente bancario, visti il basso tasso di redditività attesa per l'investimento nel magazzino e l'assenza di aspettative sulla redditività degli investimenti in capitale fisso); se così non fosse bisognerebbe considerare il costo opportunità derivante dalla perdita di proventi finanziari in opportunità alternative di investimento, confrontando implicitamente la redditività della libreria con le possibili alternative di impiego del capitale.

Tali ipotesi, immaginando un'incidenza delle imposte sul reddito pari al 40% del risultato ante imposte, dà luogo, come emerge dalla tabella sotto riportata a un risultato netto pari a 23.280 euro.

MARGINE OPERATIVO LORDO		52.800
Ammontamenti	10% ovvero rientrare in 10 anni di avviamento e ristrutturazione 120.000 totali	-12.000
Oneri finanziari impliciti	2% ovvero contare il 2% per l'investimento del magazzino 100.000	-2.000
Risultato ante imposte	38.800	
Imposte	40% euro stimati	-15.520
Risultato netto		23.280

Passaggio 7 – Valutazioni

Il reddito annuo (guadagno netto derivante dall'iniziativa) dovrà essere diviso tra due soci, i quali dovranno ancora versare i contributi previdenziali di competenza (ipotizzabili dell'ordine di grandezza del 20%). Ogni socio potrebbe percepire, annualmente, un reddito lordo pari a 11.640 euro, corrispondente a un reddito netto di 9.312 euro (776 euro/mese).

Questo risultato è ampiamente al di sotto di quello che potrebbe rendere interessante l'iniziativa, in quanto:

- non sono stati considerati (per semplicità) alcuni costi, quali la consulenza contabile e fiscale e le assicurazioni;
- la remunerazione mensile dei soci è piuttosto bassa;
- il capitale anticipato per il magazzino è remunerato al 2%, mentre nessuna remunerazione è prevista a fronte dell'anticipazione del capitale destinato all'acquisto dell'esercizio commerciale e alla ristrutturazione;
- 9.300 euro annui remunerano in misura appena accettabile il lavoro dei soci, non certo il capitale investito né il rischio d'impresa.

Caso 2 – Attività manifatturiera

Oggetto

Nel secondo esempio, vedremo le fasi principali, così come descritte precedentemente, nella creazione di un business plan per una nuova attività manifatturiera.

Anche se si tratta di un esempio semplificato, l'impostazione generale, che percorre tutte le fasi necessarie per la programmazione di un investimento anche molto più consistente e articolato, è applicabile alla generalità delle situazioni che possono presentarsi, le quali potranno differire per l'ammontare dell'investimento e l'articolazione delle voci da considerare, non invece per l'approccio metodologico.

L'azienda BETA, neocostituita, ha deciso di intraprendere una attività di produzione di scale. Prima di attuare l'investimento iniziale e avviare conseguentemente la produzione, ha deciso di redigere un business plan seguendo le fasi cui si è precedentemente accennato.

FASE 1 – Piano commerciale

A seguito di un'accurata analisi di mercato, la funzione marketing dell'azienda ha individuato:

- i (due) modelli di prodotto, richiesti dal mercato: una scala da 7 scalini ed un'altra da 12 scalini, entrambe in alluminio;
- i volumi di produzione che il mercato può assorbire;
- il prezzo di vendita coerente con le caratteristiche del mercato.

Partendo da queste previsioni si è addivenuti al seguente prospetto commerciale:

	Numero pezzi	Prezzo di vendita	ricavo
Scala 7 scalini	4.000	11,00	44.000
Scala 12 scalini	2.000	15,00	30.000
TOTALE			74.000

FASE 2 – Piano della produzione

Il piano della produzione parte dall'individuazione del fabbisogno relativo ai fattori produttivi (risorse necessarie per realizzare e rendere disponibile il prodotto finito, di cui si parlerà più approfonditamente nel capitolo relativo alla programmazione e al controllo dei costi). Nel caso specifico, il valore per unità di prodotto di tali risorse (costo unitario di produzione) è riassunto nella tabella sotto riportata.

	7 scalini	12 scalini
materiale	2,00	2,50
manodopera	2,00	2,50
energia	1,00	1,00
	5,00	6,00

Questi sono costi variabili diretti (cfr. capitolo sui costi) collegati alla produzione, cioè relativi a risorse il cui fabbisogno cresce proporzionalmente ai volumi produttivi.

La stima di ognuna delle voci di costo sopra indicate richiede specifici processi di valutazio-

ne: il fabbisogno di materiali presuppone la definizione di una distinta base che contenga l'elenco di materiali e componenti che, lavorati o assemblati, daranno origine al prodotto finito; l'energia necessaria è calcolata in funzione della potenza installata relativa alle macchine utilizzate nel processo produttivo e dei tempi ciclo, cioè dei tempi standard per il completamento delle singole fasi produttive descritti nei cicli di trasformazione; il fabbisogno di manodopera è anch'esso legato ai cicli di trasformazione.

Tra le variabili indipendenti del piano dei costi di produzione giocano un ruolo essenziale i volumi di ogni singolo prodotto, che non necessariamente saranno identici a quelli di vendita, in quanto si dovrà prevedere la creazione di un magazzino di prodotti finiti in grado di saper supportare eventuali stagionalità nelle vendite.

Nel caso specifico il magazzino si prevede pari a 500 pezzi della 7 scalini e di 300 pezzi per quella a 12 scalini; in tal modo si arriverà alla seguente produzione:

	Pezzi	Costo unitario	Costo totale
7 scalini	4.500	5,00	22.500
12 scalini	2.300	6,00	13.800

FASE 3 – Piano degli investimenti produttivi

La produzione prevista è realizzabile solo disponendo di locali, macchinari e attrezzature idonei a realizzarla per tecnologia e capacità produttiva, che devono essere acquistati necessariamente prima dell'avvio dell'attività d'impresa e in particolare dei processi di trasformazione. Si tratta degli investimenti industriali, che rappresentano uno sforzo finanziario da recuperare nel tempo attraverso ricavi che coprano, oltre ai costi variabili di produzione, anche una quota dei beni acquistati in anticipo per produrre nel tempo (normalmente in un periodo più lungo di un anno) la propria utilità economica (ammortamento). L'ammortamento, cioè la quota del valore dei beni di investimento che deve essere recuperata ogni anno attraverso i ricavi di vendita, è determinata in funzione della vita utile attesa del bene acquistato. Ad esempio, se si prevede, come nel caso qui analizzato, una vita utile di 10 anni, ogni anno si dovrà prevedere che un costo pari al 10% del valore del bene sia coperto dai ricavi di vendita di quell'esercizio. Di seguito le ipotesi formulate nel caso specifico.

	costo	anni ammortamento	ammortamento annuo
macchinari	60.000	10	6.000
attrezzature	20.000	10	2.000

FASE 4 – Piano di costi di struttura

I costi di struttura sono quelli che non dipendono dai volumi produttivi e che non sono legati agli impianti industriali. A titolo esemplificativo citiamo e valorizziamo ai fini del nostro esempio:

costi amministrativi	4.000
utenze	3.000
affitto	6.000
TOTALE	13.000

FASE 5 – Piano finanziario (flussi di cassa): determinazione del fabbisogno finanziario e individuazione delle fonti

Per una corretta valutazione del fabbisogno finanziario, è preferibile effettuare una simulazione dei flussi di cassa mensile. In tal modo si riescono a valutare con più attenzione eventuali tensioni legate alla stagionalità delle vendite e di alcuni costi (in questo esempio non considerate per semplificare), ed è possibile arrivare non solo ad una corretta definizione del fabbisogno massimo di liquidità, ma anche prevedere i momenti di maggiore tensione finanziaria.

PRIMO SEMESTRE

	gen	feb	mar	apr	mag	giu
ENTRATE						
incassi				6.166	6.166	6.166
USCITE						
materiale	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230
manodopera	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230
energia	- 566	- 566	- 566	- 566	- 566	- 566
costi amministrativi	- 333	- 333	- 333	- 333	- 333	- 333
utenze	- 250	- 250	- 250	- 250	- 250	- 250
affitto	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
macchinari	- 60.000					
attrezzature	- 20.000					
flussi mensili	- 84.109	- 4.109	- 4.109	2.057	2.057	2.057
flussi totali	- 84.109	- 88.218	- 92.327	- 90.270	- 88.213	- 86.156

SECONDO SEMESTRE

	lug	ago	set	ott	nov	dic
ENTRATE						
incassi	6.166	6.166	6.166	6.166	6.166	6.166
USCITE						
materiale	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230
manodopera	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230	- 1.230
energia	- 566	- 566	- 566	- 566	- 566	- 566
costi amministrativi	- 333	- 333	- 333	- 333	- 333	- 333
utenze	- 250	- 250	- 250	- 250	- 250	- 250
affitto	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
macchinari						
attrezzature						
flussi mensili	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057	2.057
flussi totali	- 84.099	- 82.042	- 79.985	- 77.928	- 75.871	- 73.814

Dai calcoli sopra riportati si evidenzia come non sia sufficiente reperire fonti per coprire gli investimenti per macchinari ed attrezzature, ma occorra considerare i costi di avviamento e gli scarti temporali tra pagamenti ed incassi. Nel caso specifico, ancorché molto semplificato, si nota come gli incassi comincino a realizzarsi dopo quattro mesi (ipotizzando di vendere i prodotti due mesi dopo l'acquisto dei fattori produttivi, di incassare dai clienti a 60 giorni e di pagare tutti i fornitori a vista).

Per far fronte ai fabbisogni finanziari evidenziati occorre reperire circa 92.327 euro, che possono essere coperti in parte da apporti dell'imprenditore e in parte da indebitamento bancario. I calcoli di seguito riportati recepiscono l'ipotesi che 40.327 euro siano forniti dall'imprenditore, 52.000 euro coperti da indebitamento.

Per semplicità si ipotizza, per la parte coperta con indebitamento, un finanziamento con preammortamento di 2 anni ed i costi per gli oneri finanziari addebitati a fine anno (altrimenti occorrerebbe riprendere i calcoli dei flussi di cassa considerando gli esborsi per le rate di rimborso del capitale + interessi).

Ipotizziamo oneri finanziari pari a 2.600 euro (5% circa). Il dato sarà utile per la costruzione del bilancio di previsione.

FASE 6 – Piano patrimoniale ed economico

L'esempio riportato è relativo a un solo anno (un vero e proprio business plan si estende normalmente a un periodo di tempo da tre a cinque anni). Di seguito presentiamo lo stato patrimoniale e il conto economico, che assumono le caratteristiche di un bilancio di previsione. I budget annuali dovranno tenere conto di questo business plan quale traccia ed obiettivo da raggiungere in ogni singolo esercizio.

CONTO ECONOMICO	
Ricavi	74.000
(variazione magazzino)	4.300
consumo materiali e servizi	-30.550
costo del lavoro	-18.750
<u>MARGINE OPERATIVO LORDO</u>	<u>29.000</u>
Ammortamenti	-8.000
<u>RISULTATO OPERATIVO</u>	<u>21.000</u>
oneri finanziari	-2.600
<u>RISULTATO ANTE IMPOSTE</u>	<u>18.400</u>
Imposte	-9.000
<u>RISULTATO NETTO</u>	<u>9.400</u>

STATO PATRIMONIALE AL 31/12			
IMMOBILIZZAZIONI		PATRIMONIO NETTO	
macchinari	54.000	capitale sociale	40.327
attrezzature	18.000	utile / perdita	9.400
CAP. CIRCOLANTE		DEBITI	
magazzino	4.300	bancari m/l	52.000
Crediti verso clienti	18.506	bancari c/c	-
Altri crediti	8		
Cassa	6.913	fornitori	-
	101.727		101.727

La cassa finale è coerente con l'analisi dei flussi precedentemente esposti: partendo dai 92.327 euro di dotazione iniziale (imprenditore + banche) e sottraendo i flussi di cassa negativi cumulati a fine anno oltre agli interessi e alle imposte (immaginando entrambi saldati a fine anno) che non erano stati considerati nell'analisi finanziaria, ritroviamo i 6.927 euro esposti nell'attivo dello stato patrimoniale (gli "altri crediti" sono relativi al fatto che, arrotondando gli importi, risultano usciti di cassa 8 euro in più rispetto ai costi totali sostenuti, che possono essere considerati come anticipi a fornitori).

Caso 3 – Attività di servizi (parrucchiera)

Oggetto

Il caso numero 3 riguarda invece, in modo molto schematico, l'apertura di un salone di acconciature.

Semplicemente ipotizzeremo che si tratti di una nuova negozio che vuole essere aperto da una giovane che decide di svolgere tale attività in proprio, dopo aver acquisito esperienza lavorativa come dipendente presso altri saloni.

Questa nuova attività verrà svolta in un locale in affitto senza prevedere che si subentri ad alcuno. Non vi saranno quindi costi di avviamento da dover pagare, anche se dovremo considerare la difficoltà nell'acquisire la clientela. Questi costi saranno desumibili dalla mancata redditività nei primi anni di vita del salone stesso. L'esempio vuole anche, quindi, essere un aiuto per la valutazione di quelle che sono le dinamiche dei costi che sono alla base di un avviamento di una nuova attività. Saper effettuare una corretta determinazione di questi costi può essere decisamente utile anche qualora si effettui un subentro in una precedente attività. Infatti l'esborso che ci viene richiesto a titolo di avviamento, dovrebbe essere del tutto simile al costo richiesto ad una attività ex-novo per raggiungere una fidelizzazione della clientela.

Nell'esempio stesso verranno poi fatte delle notevoli semplificazioni rispetto al precedente business plan, a dimostrazione che tale documento deve essere contestualizzato all'uso e alle dimensioni aziendali. L'importanza di un business plan (come più diffusamente sottolineato nel primo volume di questa collana), non è tanto data da una sua determinata presentazione e suddivisione, ma dalla sua capacità nel saper rispondere a delle precise domande. Ovvero, non importa tanto come vengono presentati i dati, ma la loro capacità di supportare le decisioni imprenditoriali. Quindi, in questo determinato caso, l'importante è seguire il ragionamento che permette di tener conto correttamente di tutte le variabili in gioco, sia dalle esigenze di denaro per l'inizio dell'attività, che dell'ulteriore fabbisogno dovuto alla fase di start up. Infatti nello specifico, questo business plan, deve sì "informare" l'imprenditrice sulla redditività dell'attività (al fine di valutare la possibilità di mettersi in proprio), ma soprattutto deve chiarire quanto "denaro" dovrà investire nell'attività stessa (e valutare le proprie capacità nel farne fronte, anche ricorrendo all'indebitamento bancario).

A tale proposito la scelta è stata quella di semplificare al massimo le voci, al fine di evidenziare la gestione della liquidità.

Partiamo andando a calcolare i costi di allestimento del negozio:

mobili 20.000 euro
impianti 8.000 euro
attrezzatura 20.000 euro
varie 2.000 euro (comprendente anche 2 mensilità di cauzione per l'affitto)

Il totale previsto per l'allestimento risulta quindi essere pari a 50.000 euro.

Vediamo ora quale può essere la previsione di incasso per il primo anno suddiviso per mesi (consideriamo che l'allestimento possa essere effettuato in un solo mese e che quindi l'apertura possa già avvenire nel mese di febbraio).

Gennaio 0	Febbraio 800	Marzo 1.000	Aprile 1.200	Maggio 1.300	Giugno 1.400
--------------	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Luglio 1.400	Agosto 800	Settembre 1.800	Ottobre 2.200	Novembre 2.500	dicembre 3.000
-----------------	---------------	--------------------	------------------	-------------------	-------------------

Si può vedere come preveda, con un buon lavoro, di incrementare da subito la clientela arrivando già a fine anno a saturare per 2/3 le proprie possibilità lavorative singole. Notiamo da subito la diminuzione dovuta alla stagionalità ed alle ferie estive.

Vediamo ora i costi mensili che l'imprenditrice dovrà affrontare:

affitto	800 euro
utenze (luce, telefono, gas, ecc...)	200 euro
tasse e contributi	150 euro

Il totale è quindi di 1.150 euro mensili.

A questo punto occorre fare delle valutazioni economiche. Ipotizzando che l'investimento per l'allestimento (che precedentemente abbiamo visto essere di 50.000 euro) sia valido per 10 anni, bisogna calcolare l'ammortamento dello stesso mensile, avremo così:

$$50.000 / 10 \text{ anni} = 5.000 \text{ euro annui} / 12 \text{ mensilità} = 416 \text{ euro mensili}$$

Se andiamo ad effettuare un semplice calcolo economico mensile possiamo vedere come in pochi mesi l'imprenditrice riesca ad avere una redditività dalla stessa:

CONTO ECONOMICO MENSILE

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Ricavi	0	800	1.000	1.200	1.300	1.400
Costi	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Ammortamenti	416	416	416	416	416	416
Utile	- 1.566	- 766	- 566	- 366	- 266	- 166

	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
ricavi	1.400	800	1.800	2.200	2.500	3.000
Costi	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
ammortamenti	416	416	416	416	416	416
utile	- 166	- 766	234	634	934	1434

Tuttavia risulterebbe fuorviante pensare che, a partire dal mese di settembre, l'attività permetta di "far guadagnare" l'imprenditrice, in quanto, anche in termini economici, dovrà rifarsi delle perdite dei primi mesi. Quindi, l'imprenditrice, oltre a non "guadagnare" nulla fino a settembre, dovrà considerare l'esigenza di coprire le perdite (circa 4.600 euro) dei mesi precedenti.

Ancora più importante risulta ora analizzare i flussi di cassa, al fine di poter meglio comprendere le dinamiche finanziarie a cui si dovrà far fronte.

Infatti, ingenuamente (ma è alquanto comune) una prima analisi dell'investimento necessario potrebbe far sospettare che occorra avere a disposizione fonti (ovvero disponibilità proprie o indebitamento bancario) pari a 50.000 euro per poter iniziare l'attività. Semmai potrebbe occorrere qualche somma in più per coprire le perdite dei primi mesi e accettare di non avere alcun anticipo di utili per i primi mesi difficili.

Ma se ipotizziamo di accedere ad un mutuo bancario pari a 40.000 euro restituibile in 60

mesi (5 anni) ad un tasso di circa il 7%, dovremo anche considerare di dover far fronte ad una rata di circa 800 euro mensili. A questo punto una analisi dei flussi di cassa ci evidenzierà questo scenario.

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Entrate	0	800	1.000	1.200	1.300	1.400
Uscite	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Mutuo	800	800	800	800	800	800
Flusso mensile	- 1.950	- 1.150	- 950	- 750	- 650	- 550
Flusso generale	- 1.950	- 3.100	- 4.050	- 4.800	- 5.450	- 6.000

	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Entrate	1.400	800	1.800	2.200	2.500	3.000
Uscite	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Mutuo	800	800	800	800	800	800
Flusso mensile	- 550	- 1.150	- 150	250	550	1.050
Flusso generale	- 6.550	- 7.700	- 7.850	- 7.650	- 7.100	- 6.050

Da un'analisi dei flussi di cassa si noterà quindi non sarà sufficiente un apporto di mezzi propri di 10.000 euro (da aggiungere ai 40.000 avuti dalla banca), ma anzi occorrerà poter disporre di almeno 18.000 euro (per far fronte alla massima tensione finanziaria di settembre). Si consideri inoltre che, se si pensa ad un ricorso all'indebitamento bancario superiore, si dovrà tener conto di rate più pesanti.

L'esempio qui portato indica che, anche e soprattutto, nel caso di apertura di piccole attività, occorre comunque tener conto delle dinamiche finanziarie, in quanto crisi di liquidità possono far naufragare piccole imprese che possono dimostrare una buona redditività.

Come già fatto precedentemente, non ci addentriamo in una analisi degli anni successivi, per non complicare ulteriormente l'esercizio. Diventa tuttavia molto semplice il preparare per ogni anno seguente, il conto economico ed i relativi flussi di cassa continuando a seguire lo stesso schema. Come si noterà, in questo caso, non abbiamo ipotizzato lo stato patrimoniale previsionale, in quanto sembra del tutto inutile e non in grado di aiutare le decisioni aziendali. Questo a dimostrazione che ogni business plan deve rispondere a domande ben precise ed ogni ulteriore complicazione è del tutto inutile. Anzi, in alcuni casi, l'aver a disposizione troppi dati rischia di far perdere di vista l'obiettivo del lavoro. Nel caso specifico, l'imprenditrice ha già sufficienti dati per poter prendere correttamente la propria decisione.

La predisposizione di un corretto piano di investimento o business plan che dir si voglia, anche se molto semplificato, può avvertire sull'effettiva quantità di denaro (fonti) da investire e quindi portare ad una scelta più consapevole rispetto alla possibilità o meno di cimentarsi in una attività in proprio.

CAPITOLO 2

L'impresa e il rapporto con le banche

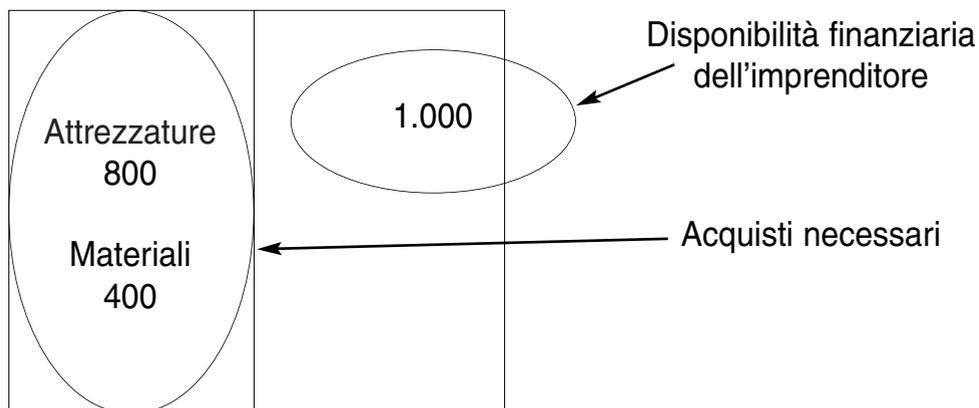
I principali problemi nei rapporti tra banca e impresa

Come si è visto redigendo i business plan, l'impresa si trova continuamente sottoposta, lungo tutto il corso della propria vita, a uno sforzo finanziario, in quanto acquista (e paga) i fattori produttivi prima di utilizzarli, di vendere le merci, i prodotti e i servizi e di incassarne il ricavo. Questo fabbisogno finanziario può essere coperto dall'imprenditore, ma in molti casi è necessario od opportuno ricorrere a finanziatori esterni.

Quanto detto è valido tanto in fase di start up, cioè nel momento in cui l'impresa viene costituita e se ne avvia l'attività, quanto successivamente, in quanto gli esborsi a fronte dell'acquisto dei fattori produttivi precedono sempre gli incassi derivanti dalla vendita di prodotti e servizi.

L'impresa in funzionamento finanzia una parte del fabbisogno utilizzando gli incassi derivanti dalle vendite dei cicli produttivi precedenti (autofinanziamento), ma il ricorso al sistema bancario sarà sempre inevitabile, specialmente nelle fasi in cui l'impresa investe nel proprio sviluppo.

E' importante stimare correttamente il fabbisogno: nel caso sotto illustrato, ad esempio, è necessario tenere conto del fatto che la necessità di capitali sicuramente non si limita alla differenza, pari a 200, tra il capitale reso disponibile dall'imprenditore (1000) e il valore degli acquisti necessari (1200). Infatti, prima di poter contare sugli incassi derivanti dalle vendite, sarà necessario pagare stipendi, bollette, etc.



Assume quindi notevole importanza il rapporto che l'azienda instaura con i soggetti finanziatori esterni. Nel caso di piccole e medie imprese, l'attività di finanziamento esterno è appannaggio, nella maggior parte dei casi, degli Istituti di credito. In questi ultimi anni sono intervenuti diversi fattori che hanno comportato un grosso cambiamento nel rapporto tra banca ed impresa. In primis, ciò è avvenuto con l'introduzione del nuovo accordo di Basilea 2, accordo le cui implicazioni saranno più avanti approfondite.

Procedendo con ordine, vediamo nel dettaglio le problematiche che stanno alla base della

gestione degli strumenti creditizi e le varie tipologie di contratto di finanziamento che possono instaurarsi con le banche.

Occorre partire con una premessa: nella normale pratica gestionale delle imprese, specialmente per quelle più piccole o meno strutturate, vi è un cattivo utilizzo dello strumento creditizio. Questo si deve principalmente alle seguenti cause:

Abitudini perpetrate nel tempo

In un contesto economico in continuo e rapido cambiamento, anche il settore del credito evolve continuamente, in risposta a variabili di sistema, come i già citati accordi di Basilea 2, o sviluppando prodotti innovativi per un mercato che pone esigenze sempre diverse. Non sempre la funzione finanzia dell'impresa è in grado di recepire tali innovazioni e rispondere in modo adeguato alle esigenze di un'azienda moderna.

L'errore più grosso, in una fase come quella attuale, è mettere in atto comportamenti mutuati dalle abitudini; l'operare ed il rapportarsi con le banche seguendo schemi e comportamenti abituali (ad esempio considerando lo "sconfinamento" sul fido come assolutamente normale) può costituire un ostacolo, se non essere addirittura causa di preclusione per l'accesso al credito.

Scarsa conoscenza dei prodotti bancari

Molti imprenditori, soprattutto medio piccoli, ignorano del tutto la presenza di strumenti creditizi in grado di rispondere correttamente alle specifiche esigenze di finanziamento dell'impresa. Caso classico è quello che vede finanziare investimenti a medio lungo termine con l'utilizzo di strumenti a breve quali lo scoperto di conto corrente (il cosiddetto "fido"). Più avanti daremo alcune nozioni fondamentali per iniziare ad orientarsi nel mondo dei finanziamenti bancari.

Scarsa consapevolezza della funzione finanziaria aziendale

Altra ragione del cattivo utilizzo dei finanziamenti provenienti dalle banche, deriva dal fatto che, purtroppo, troppi imprenditori tendono a sottovalutare l'importanza della gestione finanziaria aziendale. Se questo è in tutti i casi grave, in quanto non consente quelle economie che sarebbero possibili con un corretto controllo, è assolutamente insostenibile quando l'azienda si trova in determinate fasi. Minimizzare l'importanza della finanzia aziendale quando si parte con una nuova impresa, quando si fanno grandi investimenti o quando si è in una situazione di crisi, è sicuramente una delle cause più importanti per il fallimento delle imprese stesse. Da non sottovalutare, infine, la capacità di accesso al credito per l'azienda nel caso di espansione del proprio business, che è, insieme a quelli precedentemente citati, uno dei momenti di maggior fragilità finanziaria per un'impresa.

Spinta da parte dei bancari nell'utilizzo di particolari prodotti

Da non dimenticare infine che molto spesso da parte degli stessi operatori bancari non viene suggerito l'utilizzo degli strumenti finanziari più adeguati alle reali esigenze dell'impresa cliente. Questo molto spesso avviene per la consuetudine nell'utilizzo di pochi prodotti o per la difficoltà nell'informare il cliente su strumenti più complessi. Molte volte, però, avviene per la volontà, da parte dell'istituto di credito, di offrire il prodotto più remunerativo per l'istituto stesso, senza considerare fino in fondo la tipologia di investimento che sta alla base del finanziamento.

Le forme di finanziamento bancario per le PMI

Il credito offerto dagli Istituti bancari negli ultimi anni si è evoluto notevolmente e ha moltiplicato le tipologie e forme contrattuali con cui può essere erogato. In prima battuta il finanziamento proveniente dagli istituti di credito può essere classificato sostanzialmente in due grandi categorie:

Strumenti di credito a breve termine – caratteristiche generali

Rientrano in questa categoria tutti quei finanziamenti che prevedono un contratto che non supera i 18 mesi. La scelta dei 18 mesi (meno un giorno) è effettuata tecnicamente per evitare il pagamento dell'imposta sostitutiva sui finanziamenti dovuto in caso di finanziamenti a medio termine.

Occorre comunque ricordare che quasi tutte le banche, di norma, concedono credito per periodi più brevi, verificando almeno ogni anno la congruità della situazione finanziaria dell'impresa desumibile dal bilancio e da altre informazioni qualitative e quantitative e rinegoziando il contratto nei casi in cui emergano nuovi elementi di rischio.

Nella maggior parte dei casi i finanziamenti a breve non prevedono un rientro diluito nel tempo attraverso rate di rimborso, bensì la restituzione totale del capitale alla scadenza del contratto. Normalmente però, alla scadenza il finanziamento viene rinnovato dopo una rinegoziazione delle condizioni, quindi non necessariamente ha luogo la restituzione del denaro (ovviamente ove esista per entrambe le parti la volontà di proseguire nel rapporto). Il contratto prevede comunque sempre la possibilità da parte della banca di richiedere la restituzione del finanziamento alla scadenza del contratto; non solo: gli Istituti bancari, normalmente, inseriscono una clausola che rende loro possibile la revoca del finanziamento stesso in qualunque momento, con, unico elemento a favore del cliente, un preavviso di almeno 15 giorni.

Il costo di un finanziamento a breve termine, fatte salve rare eccezioni, è quasi sempre superiore a quello dei mutui a media lunga scadenza. Infatti tale credito, per la banca, è considerato più rischioso, in quanto non è finalizzato ad alcun investimento specifico ed assume quindi le connotazioni di un prestito fiduciario.

Tutte le caratteristiche fin qui ricordate suggeriscono cautela nel ricorso a tale formula di finanziamento da parte delle imprese: in linea generale i debiti finanziari a breve termine dovrebbero essere utilizzati per sopperire ad esigenze di liquidità temporanee, dovute a stagionalità nei flussi di cassa, crescita dei volumi, etc. Purtroppo si riscontra invece un uso distorto e non congruo alle finalità per cui sono stati pensati. Si può dire che, nella pratica comune, alcuni scoperti di conto (il classico fido), sono divenuti nel concreto dei finanziamenti a media/lunga scadenza, con preammortamento infinito.

Questo è uno degli esempi più frequenti di cattiva gestione finanziaria delle imprese: il ricorso all'indebitamento a breve provoca infatti un notevole incremento costi per interessi passivi e instabilità finanziaria (stante la possibilità, offerta dal contratto e precedentemente commentata, della revoca in qualunque momento da parte della banca, con richiesta di immediato rientro).

Strumenti di credito a breve termine – alcune tipologie contrattuali

Apertura di credito in conto corrente

Contratto con il quale l'istituto bancario mette a disposizione dell'impresa un credito utilizzabile in funzione delle proprie esigenze. L'azienda si impegna a ripristinare l'originaria dispo-

nibilità per mezzo di rimborsi parziali o totali e a corrispondere gli interessi. Normalmente viene inserita una scadenza fissa (salvo revoca) per evitare il pagamento di imposta. Ricordiamo che, comunemente, tale contratto è definito quale fido bancario.

Nei costi si segnalano:

- gli interessi;
- le commissioni trimestrali di massimo scoperto;
- "l'extra fido" per gli sconfinamenti;
- spese annuali di istruttoria e tenuta conto.

N.B. Sicuramente, come già ricordato, si tratta dello strumento peggio utilizzato dalle aziende italiane (in particolare medio piccole), perché sovente è finalizzato coprire fabbisogni per investimenti e si traduce in un finanziamento a medio lungo termine con preammortamento infinito. Invece, anche visti gli elevati costi, tale contratto dovrebbe servire esclusivamente per far fronte ad esigenze di liquidità temporanee.

Anticipo fatture

Con questa formula, la banca anticipa al proprio cliente un importo calcolato sulle fatture emesse, con la possibilità di rivalsa nel caso di mancato pagamento delle stesse alla scadenza. Segnaliamo le altre principali caratteristiche che sono:

- l'anticipo parziale del credito (70-80%) che l'azienda vanta verso i clienti le cui fatture vengono presentate;
- la scadenza delle fatture, che di norma, non può essere superiore ai 120 gg.

I costi dell'operazione sono:

- commissione di incasso fatture;
- interessi passivi secchi (senza cioè massimo scoperto).

N.B. Il costo del finanziamento è inferiore all'apertura di credito in conto corrente, ma occorre gestire le presentazioni della "carta" alla banca, avere tempi d'incasso certi e brevi. Infatti la richiesta di anticipo su fatture il cui incasso presenti delle difficoltà rende più problematica la gestione delle anticipazioni stesse e di conseguenza più elevato il costo del denaro offerto dalla banca, e rendere più difficili i rapporti con l'istituto di credito.

Effetti con accredito salvo buon fine (sbf)

Operazione di finanziamento basata sulla presentazione all'incasso, da parte dell'impresa, di crediti in scadenza aventi o meno natura cambiaria e con clausola salvo buon fine. Con la presentazione salvo buon fine l'impresa ottiene la disponibilità immediata del valore degli effetti ancora da incassare.

Se alla scadenza il pagamento è regolare non viene richiesto alcun intervento da parte dell'impresa affidata, in caso contrario alla stessa viene addebitato un importo pari al valore degli insoluti, oltre al costo degli stessi.

Attualmente vengono sempre più utilizzate le ricevute bancarie (RIBA), anziché gli effetti bancari, per comodità ed economicità.

Costi:

- oneri per insoluti;
- spese istruttoria;
- commissioni incasso e ritorno effetti non pagati.

N.B. Il numero di insoluti è uno dei parametri importanti per l'analisi andamentale dell'azienda. Occorre porre molta attenzione alle ricevute che si presentano, in quanto possono inficiare la valutazione (rating) che la banca dà della bontà del pacchetto clienti dell'impresa che affida.

Altre forme di anticipazione

Esiste un gran numero di forme di anticipazione, che variano dalle anticipazioni sull'export, alle anticipazioni su contratti, su ordinativi, su commesse, etc., il cui costo è sempre collegato ai tempi di incasso e alla certezza dello stesso.

Finanziamenti a medio-lungo termine

Rientrano in questa categoria tutti gli strumenti tramite i quali un'azienda può reperire capitali a debito e rimborsarli in un periodo che varia dai 18 mesi (anche se normalmente la durata è superiore ai 36 mesi) fino ai 15 anni.

Questi strumenti dovrebbero essere utilizzati:

- per finanziare investimenti con ritorno nel medio-lungo periodo: è la tipica fonte di finanziamento (insieme ai mezzi propri) di tutti i programmi di ampliamento, sostituzione e ristrutturazione aziendali. Di fronte ad un investimento in immobilizzazioni, l'imprenditore che necessita di liquidità deve, in prima battuta, pensare a questo tipo di forma di finanziamento. Da questo deriva che la durata del finanziamento debba essere collegata alle esigenze dell'investimento (seguire il più possibile il suo ammortamento) ed utilizzare tutta la flessibilità offerta dal mercato. Si pensi ad esempio alla possibilità di preammortamento, ovvero di avere rate di soli interessi in una prima fase, lasciando le rate più elevate (con la restituzione di capitale) al momento della piena entrata in produzione dell'investimento con la conseguente creazione di liquidità;
- consolidamento dei debiti a breve, nei casi in cui una cattiva gestione finanziaria abbia portato ad un utilizzo permanente dello scoperto di conto corrente: in questo caso, trasformare il fido utilizzato stabilmente ai massimi livelli in un finanziamento a medio termine consente, da un lato, di ridurre il costo degli interessi passivi, e, dall'altro, di migliorare gli indici di bilancio grazie ad un migliore equilibrio tra fonti finanziarie di breve e di medio-lungo periodo.

Tra i vari elementi che possono variare in questi tipi di finanziamento vi sono:

- la durata, che può variare dai 18 mesi ai 15 anni. Sottolineiamo che normalmente si hanno mutui chirografari (ovvero con sole garanzie personali o non ipotecarie) di 60 mesi, mentre per le durate superiori si tende ad avere delle garanzie ipotecarie;
- il preammortamento (periodo con rate formate da soli interessi e senza quota capitale), che può arrivare sino a 3 anni;
- le modalità di erogazione da parte della banca in un'unica soluzione o in tranche (normalmente legate, per gli investimenti, allo stato avanzamento lavori);
- modalità di rimborso, in unica soluzione (assai raro) o con rate crescenti, costanti o decrescenti. Normalmente si utilizza l'ammortamento alla francese, ovvero con rate costanti nel tempo.
- tipologia di tasso: fisso, indicizzato (legato a qualche indice esterno), variabile (tipicamente collegato all'EURIBOR, valore che indica il costo del denaro in Europa).
- Garanzie richieste, reali (in primis le ipoteche) o personali (fidejussioni).

Gli accordi di Basilea e le implicazioni per le PMI

“Basilea 1”, ovvero il vincolo di patrimonio “fisso”

La revisione della normativa sull'adeguatezza patrimoniale delle banche è stata elaborata dal Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria, organismo di consultazione (formula proposte e linee guida, non emette norme imperative) che si riunisce periodicamente presso la Banca dei Regolamenti Internazionali, con sede, appunto, a Basilea.

Il comitato fu istituito nel 1974 dalle banche centrali dei paesi appartenenti al G10, a seguito del fallimento della tedesca Bankhau Herstatt, con l'obiettivo di fornire supporto al buon funzionamento e alla stabilità del sistema finanziario globale, evitando che la bancarotta di istituti di credito importanti possa ripercuotersi pesantemente sugli equilibri economici nazionali e soprattutto internazionali.

La normativa sull'adeguatezza patrimoniale delle banche, che nasce con gli accordi di Basilea del 1988 (accordi di BASILEA 1), ha l'obiettivo di introdurre regole correttive in un ambiente molto competitivo, in cui l'aggressività di alcune banche, libere di agire in contesti poco regolamentati, risultava favorita (con la conseguenza di aumentare l'instabilità del sistema). Tale normativa si fonda sui seguenti principi:

- Ogni attività posta in essere dall'impresa bancaria comporta l'assunzione di un certo grado di rischio;
- Tale rischio deve essere quantificato e la banca deve essere dotata di capitale adeguato per farvi fronte.

Il rischio riconducibile alle attività assunte (impieghi), cioè, deve sempre essere coerente con la dotazione patrimoniale della banca.

Con gli accordi di Basilea 1 si era definito il patrimonio minimo (patrimonio di vigilanza) che qualsiasi banca doveva avere per coprire le eventuali perdite e in questo modo scongiurare i possibili fallimenti dovuti all'insolvenza dei propri clienti. In questa prima formulazione il patrimonio della banca era fissato in modo da non considerare la “qualità” del debitore.

IL PUNTO DI PARTENZA - BASILEA 1

PATRIMONIO MINIMO DI VIGILANZA = 8% dell'attivo ponderato per il rischio

ESPOSIZIONI	PONDERAZIONI
Crediti verso governi e banche centrali	0%
Crediti verso enti pubblici e banche	20%
Crediti ipotecari	50%
Crediti verso imprese private	100%
Partecipazioni in imprese non finanziarie con risultati di bilancio negativi negli ultimi due esercizi	200%

L'attivo ponderato per il rischio, cui deve essere commisurato il capitale della Banca, risulta dalla somma dei prodotti delle singole posizioni creditorie per un coefficiente di rischio. Nello schema sopra riportato sono esposti i coefficienti di ponderazione previsti dal primo accordo di Basilea, che non distingueva, come si è detto, la qualità del debitore (ad es. tutte le imprese private, indipendentemente dai risultati economico – finanziari e dalla qualità del management e delle strategie, avevano coefficiente di ponderazione del 100%).

ESEMPIO

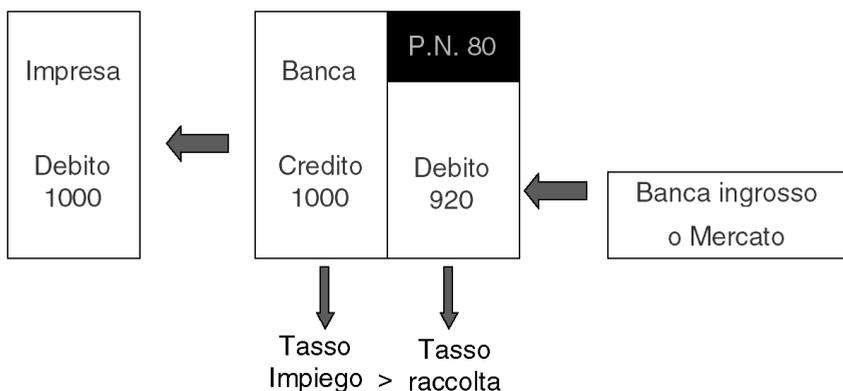
Prestito a un'impresa privata, privo di garanzia, per un valore nominale di 1.000.
Coefficiente di ponderazione: 100%

Rischio (PdV, cioè capitale da detenere) = 8% (80)

⇒ **L'importo di 80 deve essere coperto dal patrimonio, non da debito.**

Se il patrimonio è inferiore, è necessario aumentarlo, o ridurre il portafoglio degli impieghi, oppure orientarsi verso impieghi meno rischiosi.

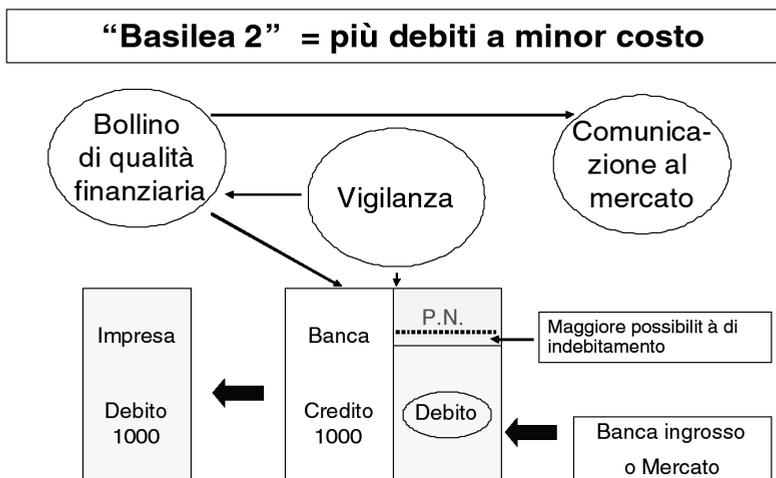
“Basilea 1” = vincolo di patrimonio “fisso”



Basilea 2, la valutazione della rischiosità del cliente

Con gli accordi di Basilea 2, invece, si è modificata la metodologia per calcolare il patrimonio minimo necessario per le banche, commisurandolo alla probabilità di insolvenza da parte del cliente prestatore: maggiori sono la sicurezza e la solvibilità del cliente, minore sarà patrimonio minimo necessario.

Quindi, l'obiettivo principale del nuovo accordo di Basilea è quello di salvaguardare il vincolo relativo all'adeguatezza patrimoniale permettendo però alle banche di beneficiare della propria capacità di selezionare gli impieghi in modo da ridurre il rischio finanziario, puntando sulla qualità di credito. In funzione di tale qualità, è possibile ridurre il patrimonio di vigilanza (più costoso del debito) e aumentare il ricorso al debito.



Il principale elemento di novità del Nuovo Accordo consiste nell'introduzione dello strumento del *rating* quale meccanismo per individuare e definire i livelli di solvibilità delle controparti creditizie, così da affinare l'assegnazione dei coefficienti di ponderazione: non tutte le imprese private, ad esempio, avranno un coefficiente del 100%, ma tale coefficiente potrà essere maggiore o minore a seconda delle caratteristiche finanziarie e del profilo di rischio della singola impresa.

L'accordo di Basilea 2 si articola su tre "pilastri".

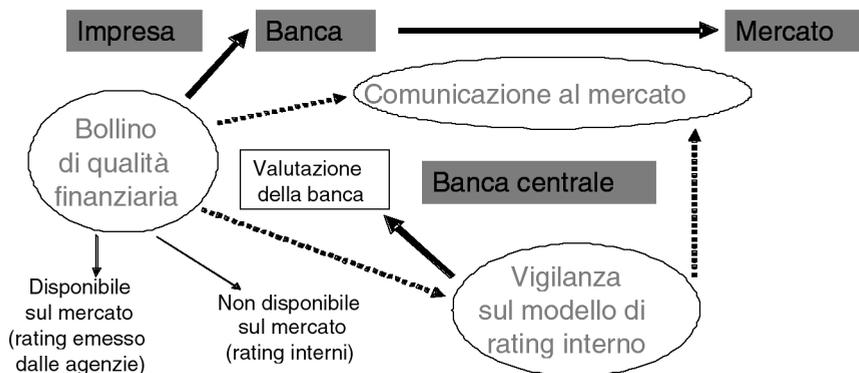
- Il **primo pilastro** è relativo alle regole per la quantificazione dei rischi: viene introdotto un nuovo sistema per i requisiti patrimoniali, strettamente legato alla "qualità finanziaria" delle imprese destinatarie degli impieghi.
- Il **secondo pilastro** riguarda i nuovi principi di supervisione da parte degli organi di controllo nazionali (vigilanza), che si esercitano sulla situazione patrimoniale delle banche in funzione della qualità degli impieghi.
- Il **terzo pilastro** riguarda la comunicazione trasparente al mercato delle informazioni sulle condizioni di rischio e di patrimonializzazione delle singole banche.

I tre pilastri sono tra loro integrati:

- l'impresa deve perseguire una buona "qualità" finanziaria per ottenere il "bollino", **cioè un buon rating**, che significa maggiori possibilità di ottenere credito a minor costo;

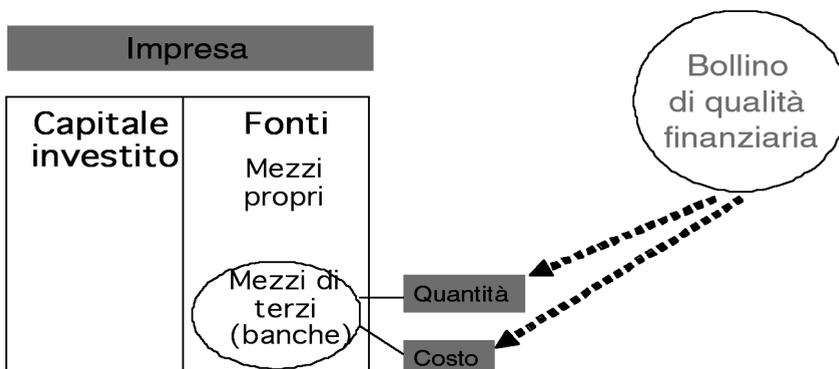
- tale “bollino” può derivare da un rating assegnato da apposite agenzie o da un rating assegnato dalla banca in base a un proprio modello interno;
- la Banca centrale vigila sull’adeguatezza di tale modello oltre che sull’adeguatezza patrimoniale della banca;
- la banca comunica al mercato l’adeguatezza del proprio patrimonio in funzione della qualità del proprio credito.

“Basilea 2 ” – Il punto di vista della banca



Se per la banca, avere clienti con un buon rating significa avere maggiori possibilità di guadagno (grazie alla possibilità di incrementare il danaro dato in prestito a parità di patrimonio, o di spostare il peso delle proprie fonti di finanziamento verso il capitale di debito, meno oneroso rispetto al capitale proprio), per l’impresa ottenere un buon rating significa capacità di finanziare più facilmente e a minor costo il proprio capitale investito, cioè il fabbisogno finanziario derivante dal funzionamento e dallo sviluppo.

“Basilea 2 ” – Il punto di vista dell’impresa



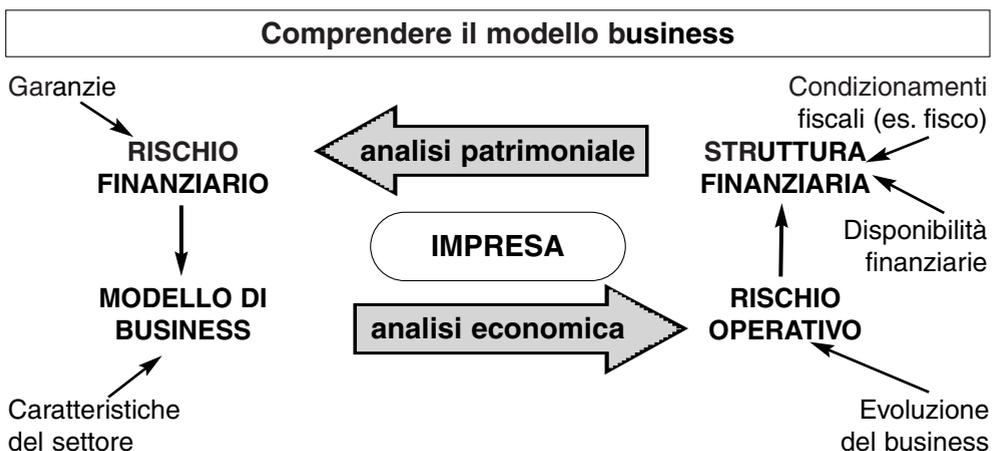
Le principali implicazioni di Basilea 2 per l'impresa (PMI)

Anche se gli accordi di Basilea non si traducono direttamente in regole cogenti per le imprese, essi possono tuttavia influenzarne significativamente la capacità di accesso al credito (pur in via indiretta), essendo le banche costrette, in prospettiva a una maggiore selettività nella scelta dei propri impieghi.

D'altra parte, è possibile valutare questi aspetti positivamente, vedendo in essi un'opportunità di "apprendimento", per le imprese soprattutto di piccola dimensione, le quali dovranno incominciare a stimare in modo più sistematico e coretto il proprio fabbisogno finanziario, pianificare formalmente la propria redditività e liquidità futura, rappresentare in modo adeguato la propria idea di business attraverso business plan.

In particolare, le imprese dovranno:

- comprendere a fondo il proprio modello di business e il rischio operativo e finanziario da cui è caratterizzato (analisi di bilancio "tradizionale");
- descriverne adeguatamente le prospettive future (business plan);
- comunicare efficacemente quanto ai punti precedenti (rapporto con gli investitori e con le banche).



L'impresa nasce e si sviluppa con una struttura finanziaria che è funzione delle disponibilità finanziarie dell'imprenditore, della sua capacità di accesso al credito e di condizionamenti esterni.

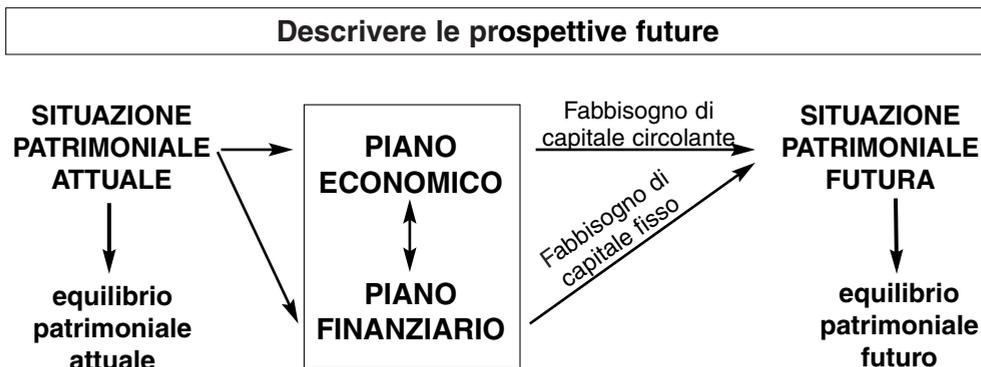
A questa struttura finanziaria è connesso uno specifico livello di rischio finanziario, desumibile dall'analisi patrimoniale ed esprimibile in termini di composizione comparata delle fonti e degli impieghi e di livello di indebitamento.

La struttura finanziaria e il conseguente grado di rischio influenzano il modello di business (caratteristiche della struttura organizzativa e dei processi produttivi, sviluppo di vantaggi competitivi).

Ogni modello di business è caratterizzato da un rischio operativo che deriva dalle scelte effettuate in materia di strutture di costo (rapporto costi fissi/variabili), sistemi organizzativi e di governance, processi produttivi e di supporto. Il rischio operativo è desumibile dall'analisi

economica (strutture di costo e livelli di margine) e ha impatto sulla struttura finanziaria nella misura in cui condiziona il livello di profitto e il fabbisogno di capitale.

Inoltre occorrerà una notevole capacità di prevedere la propria situazione attraverso analisi prospettiche, cioè ipotesi documentate e coerenti sul futuro che dovranno essere tradotte in piani finanziari ed economici. Queste serviranno da base per le analisi della rischiosità aziendale e per la valutazione dell'equilibrio patrimoniale nel tempo.



Comunicare con le banche – principali indicatori

La disciplina dell'economia aziendale propone tradizionalmente indicatori quantitativi, che, sintetizzando quanto emerge dal bilancio delle imprese, consentono di formulare valutazioni e giudizi sulla performance economico – finanziaria e sulla capacità di far fronte ai propri impegni, quindi, dal punto di vista della banca, sul merito creditizio di ogni impresa.

A tali indicatori, comunemente utilizzati da tutte le banche, ogni istituto di credito affianca informazioni qualitative desunte dalla conoscenza del settore di mercato in cui l'impresa opera, dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, dei fatti rilevanti che hanno caratterizzato in passato la vita dell'impresa e dell'imprenditore, etc.

Ogni banca utilizza le informazioni disponibili in modo diverso, dando peso diverso ad ognuna di esse e i criteri di valutazione normalmente non vengono resi noti. E' tuttavia possibile passare in rassegna gli indicatori principali desumibili dal bilancio e le altre informazioni mediamente ritenute rilevanti, affinché ogni imprenditore sia in grado di formulare una prima autovalutazione della propria capacità di accesso al credito, individuando punti di forza e di debolezza e strutturando un quadro informativo che potrà comunque essergli utile nei rapporti con le banche. Di seguito si riporta un elenco sicuramente non esaustivo, ma che si ritiene sufficientemente completo.

Informazioni qualitative

- Ambiente macroeconomico in cui opera l'impresa
- Importanza locale e internazionale dell'impresa
- Settore di attività e area territoriale in cui opera l'impresa e rischi operativi e del settore connessi
- Posizionamento competitivo
- Efficienza operativa
- Valutazione del management
- Qualità e attendibilità dei dati contabili forniti

Indicatori di situazione finanziaria

- **Certificato della Centrale dei Rischi** - Istituita dal CICR (Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio) nel 1962, è un servizio accentrato di informazioni sui rischi bancari svolto dalla Banca d'Italia, che consente agli istituti di credito di conoscere le eventuali posizioni debitorie che i clienti hanno nei confronti di altre banche. Le banche hanno l'obbligo di segnalare alla Centrale Rischi le posizioni in sofferenza e gli affidamenti che superano un limite di sicurezza predefinito. L'obbligo di segnalazione, suddiviso in base a differenti tipi di operazioni bancarie, sussiste a partire da 75.000 euro per tutti i rischi diretti (fidi) e indiretti (garanzie prestate per terzi).
- Elenco degli affidamenti bancari e loro stato attuale
- Documentazione inerente gli impegni finanziari e le fidejussioni prestate
- Documentazione inerente le fidejussioni ricevute
- Struttura del sistema di garanzie: reali, personali
- Dati finanziari tipici del settore in cui opera l'azienda (rischiosità, tempi di incasso e di pagamento, magazzino, investimenti, etc.)
- Valutazione sulle attuali obbligazioni non assolte nei confronti di terzi

Indicatori di struttura finanziaria

- **Indice di liquidità** - E' il rapporto tra la somma delle disponibilità liquide immediate e di quelle differite (tipicamente i crediti) e l'ammontare delle passività correnti, cioè dei debiti a breve scadenza, comprendenti gli scoperti di conto corrente (utilizzo del fido bancario, anticipazioni su sconto fatture etc.). Esprime l'attitudine dell'impresa a soddisfare gli impegni finanziari immediati mediante l'utilizzazione della parte di circolante costituita dalle disponibilità liquide immediate e da quelle che possono divenire tali a breve termine. Il valore dell'indice di liquidità dovrebbe essere almeno uguale a 1: vale a dire che la fascia di circolante a più elevata mobilità dovrebbe essere almeno pari alle passività correnti.
- **Indice di disponibilità** - E' il rapporto tra totale delle disponibilità (liquidità immediate e differite + disponibilità non liquide, tipicamente magazzini) e l'ammontare delle passività correnti. Esprime uno stato di equilibrio o di squilibrio sotto il profilo dell'attitudine della gestione a soddisfare con larghezza gli impegni finanziari a breve, e cioè i debiti scadenti entro il periodo di un anno dalla data del bilancio di cui trattasi. Il valore dell'indice di disponibilità dovrebbe essere almeno uguale a 2: vale a dire che la fascia di circolante caratterizzata da minore mobilità dovrebbe cautelativamente trovare copertura nelle fonti rigide.
- **Rapporto di indebitamento** - E' il rapporto tra indebitamento netto e patrimonio netto. Esprime la dipendenza finanziaria dal capitale di terzi, quindi il livello di rischio finanziario dell'impresa. Crescenti livelli del grado di indebitamento implicano crescente disagio nel ricorso al credito (progressiva paralisi finanziaria). Il valore del rapporto di indebitamento dovrebbe essere inferiore a 2; valori compresi fra 1,5 e 2 indicano una struttura finanziaria ancora tendenzialmente soddisfacente, sebbene già al limite; livelli superiori a 3 segnalano stati patologici in cui gli impieghi sono erroneamente lievitati rispetto alle possibilità di economica utilizzazione dei medesimi o il patrimonio netto è stato eroso da rilevanti perdite di esercizio.

Indicatori di sviluppo

- Crescita del fatturato
- Crescita del circolante (capitale di funzionamento)
- Crescita del capitale investito netto
- Correlazione tra tassi di crescita

Indicatori di produttività

- Consistenza del personale (numero)
- Fatturato per dipendente
- Costo del lavoro/fatturato

Altri indicatori

- Costo dell'indebitamento
- Costi discrezionali/Fatturato
- Investimenti/fatturato
- Punto di pareggio operativo

Istruttoria di fido

Tutti questi indici vengono raccolti, dalla banca, nel processo denominato *istruttoria di fido*, che si svolge attraverso le fasi di seguito delineate.

In primis, l'analista bancario svolge indagini per valutare sia la complessiva capacità di rimborso del debitore, sia i rischi della specifica operazione per cui viene richiesto credito. La valutazione di un cliente è finalizzata a misurare:

- la capacità di generare reddito (risultato operativo/EBIT);
- la capacità finanziaria (cash flow operativo);
- la capienza patrimoniale.

E' aperto il dibattito sull'importanza relativa delle tre aree di performance.

Tale valutazione si svolge attraverso le seguenti fasi principali:

1. Accertamento dei dati e raccolta delle informazioni
2. Analisi qualitative
3. Analisi quantitative (analisi di bilancio consuntive e previsionali)
4. Relazione di fido: sintesi finale su cui viene presa la decisione circa l'erogazione del credito, l'ammontare e la forma tecnica (se le informazioni sono sufficienti, il supporto è anche di tipo consulenziale).

L'accordo di Basilea 2 è entrato formalmente in vigore nel 2007, ma già da un paio d'anni, in quanto le banche stavano lavorando per far evolvere le proprie prassi valutative in funzione del nuovo modello.

Di seguito i principali cambiamenti, di cui le imprese dovranno tenere conto nel predisporre la documentazione per l'accesso ai finanziamenti bancari.

IL PUNTO DI PARTENZA - BASILEA 1

ANALISI TRADIZIONALE

1. Totalmente basata sull'esperienza soggettiva dal valutatore
2. Le informazioni sulla clientela sono patrimonio individuale e non aziendale: se il valutatore lascia l'organizzazione, le informazioni "lo seguono"
3. L'istruttoria tradizionale ha come fine ultimo la valutazione del rischio del cliente/operazione

MODELLI DI RATING

1. Procedura di valutazione formalizzata basata su informazioni "normalizzate"
2. Le informazioni sono gestite negli archivi elettronici della banca e possono essere utilizzate da soggetti diversi
3. I rating non costituiscono la sintesi conclusiva della valutazione del rischio, ma una fase dell'istruttoria: il rating ha una valenza di tipo predittivo, le informazioni sullo stato corrente del debitore vanno aggiornate costantemente.

Per riassumere, la banca nel suo processo di analisi di bilancio pone attenzione soprattutto a:

STRUTTURA PATRIMONIALE: l'azienda deve dimostrare di essere in grado di far fronte con i propri mezzi (autofinanziamento e apporti dell'imprenditore) ai fabbisogni derivanti dal proprio business, ricorrendo al credito per ragioni di opportunità piuttosto che per necessità. Il capitale proprio deve essere adeguato a coprire anche eventuali periodi avversi aziendali. La proprietà deve inoltre dimostrare di essere disponibile a rischiare il proprio denaro nell'attività dell'impresa, ovvero di credere essa stessa nella profittabilità degli investimenti.

REDDITIVITA': ogni sforzo deve portare ad un risultato congruo; l'investimento di capitale in un'impresa rappresenta uno sforzo finanziario, la redditività (misurata prevalentemente attraverso il ROI, rapporto tra risultato operativo e capitale investito netto) mette in relazione il risultato economico ottenuto (ricavi – costi operativi) con tale sforzo, permettendo anche di formulare giudizi sulla capacità di sopravvivenza dell'impresa e sulla continuità dei risultati ottenuti. Soltanto con la continuità l'azienda potrà far fronte a tutti propri impegni nei confronti dell'ambiente esterno che rende disponibili i mezzi finanziari per il suo funzionamento e sviluppo.

CAPACITA' DI RIMBORSO: per la banca è anche più importante della redditività, in quanto l'impresa deve dimostrare di essere in grado di sostenere il peso del finanziamento in termini di liquidità prodotta. Questo è fondamentale particolarmente per le aziende in forte crescita, che si trovano a dover intensificare l'acquisto di fattori produttivi spesso diversi mesi prima di poter beneficiare degli incassi derivanti dalle vendite. La capacità di rimborso è valutata attraverso la generazione di cash flow.

CAPACITA' DI AUTOFINANZIAMENTO: dimostra capacità di rimborso, ma anche di poter mantenere o migliorare la propria struttura patrimoniale, cioè l'equilibrio tra mezzi propri e capitale di terzi. Quindi occorre porre un'attenzione particolare alla quota di utili che viene distribuita ai soci, soprattutto in fasi di forte investimento dell'impresa.

GESTIONE DEL CIRCOLANTE: una buona capacità di gestione del circolante significa controllo del mantenimento degli equilibri patrimoniali evitando una crescita abnorme dei magazzini o del credito concesso ai propri clienti.

CRESCITA PRODUTTIVA: è fondamentale per giustificare nuovi investimenti (soprattutto quelli di sviluppo).

I documenti per l'accesso al credito

Alle banche cui si richiedono finanziamenti dovranno sempre essere prodotti i seguenti documenti (cui si dovranno aggiungere richieste specifiche, da mettersi in conto in caso di situazioni particolari dell'impresa o di particolari forme di finanziamento).

- **BILANCIO RELATIVO AGLI ULTIMI 3 ANNI** (meglio nella forma prevista dal codice civile per le società di capitali) con eventuale **NOTA INTEGRATIVA** (obbligatoria per le società di capitali).
- **MODELLI "UNICO" RELATIVI AGLI ULTIMI 2 - 3 ANNI**, necessari per un controllo sulla "ufficialità" dei dati presentati a bilancio qualora l'azienda non abbia l'obbligo di presentazione del bilancio stesso (società di persone).
- **MODELLI "UNICO" DEI SOCI (ULTIMO ANNO)** nel caso di società di persone o di firme di fideiussione per quelle di capitale. La banca deve controllare il reddito di coloro che garantiscono l'investimento, al fine di constatare la "bontà" della garanzia concessa.
- **SITUAZIONE DEI FINANZIAMENTI BANCARI**, suddivisi per tipologia e banca erogante, per il loro grado di utilizzo o residuo e corredato dalle scadenze.
- **DESCRIZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE** (dell'impresa e dei coobbligati), in quanto nel modello unico si trovano informazioni soltanto relative al reddito catastale e non vi è alcuna informazione sull'ubicazione e sulla situazione dell'immobile stesso. Meglio se tale documentazione è corredata da un valore di mercato stimato.

Inoltre occorre porre particolare attenzione a tutti i documenti che possono svolgere una funzione informativa sull'andamento aziendale quale:

- BILANCIO PROVVISORIO
- ANDAMENTO DEL FATTURATO
- ORDINI O COMMESSE ACQUISITE
- VALUTAZIONE DELLA PERCENTUALE DI SAL (stato avanzamento lavori) nel caso di commesse pluriennali
- EVENTUALE ALTRA DOCUMENTAZIONE CHE DIMOSTRI IL FUTURO VOLUME DI AFFARI
- BUSINESS PLAN (cui deve essere dedicata particolare attenzione).

Il business plan è fondamentale soprattutto ove si richieda un finanziamento per un nuovo progetto di investimento, tanto più quanto più è strategico per l'impresa l'investimento da finanziare.

Nella redazione del Business Plan occorre porre particolare attenzione a:

- credibilità delle ipotesi che stanno alla base del piano, con eventuale presentazione di piani con ipotesi alternative, migliorative e/o peggiorative (cioè piani variabili in funzione di scenari alternativi, c.d. sensitivity analysis);
- flussi di cassa e la capacità di esdebitamento;
- fonti di finanziamento;
- strumenti utilizzati per il controllo continuativo dell'andamento dell'investimento (reporting);
- completezza e rigore nella costruzione (richiesta che aumenta con l'aumentare dell'importanza dell'investimento).

Certezza dei dati e completezza sono gli obiettivi che devono guidare l'impresa nella prepa-

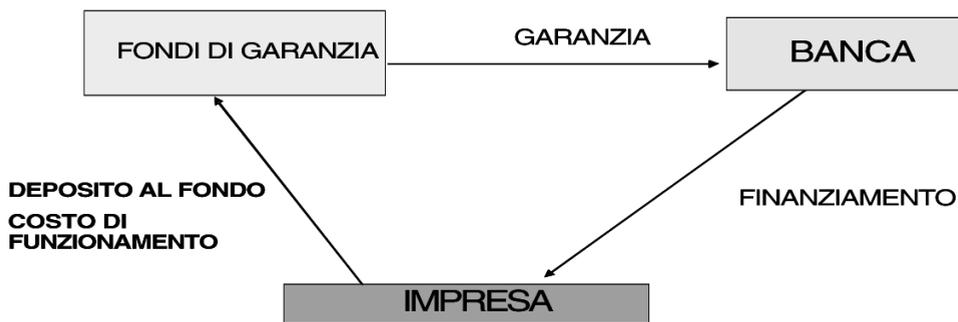
razione dei dati da presentare agli istituti bancari. In questa fase, un valido aiuto e supporto può essere fornito dai professionisti o dalle associazioni di categoria che seguono la contabilità aziendale.

Importantissima è anche la forma con cui si presentano i vari documenti (firme, timbri, tipo di documento allegato), che è elemento sostanziale per farne percepire a chi li riceve e deve analizzarli la completa correttezza e veridicità.

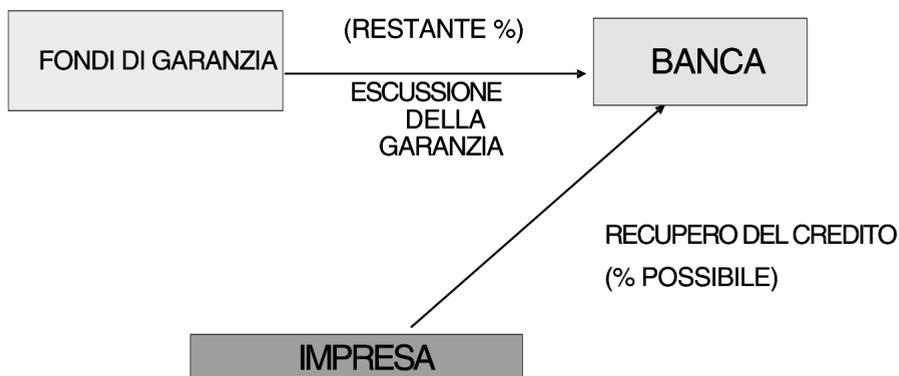
I fondi di garanzia

I fondi di garanzia, o consorzi di garanzia (o confidi), hanno il compito di garantire i finanziamenti bancari (di qualsiasi tipo: finanziamenti a m/l, affidamenti, leasing, mutui, ecc..) dei loro associati. L'ottenimento di questa garanzia rappresenta un elemento fondamentale per agevolare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese.

In pratica il fondo di garanzia opera come terzo garante verso la banca che finanzia l'impresa. Per il suo intervento, il fondo riceve dall'impresa una somma che serve sia per il funzionamento dello stesso, sia per la costituzione di una riserva di garanzia, riserva da cui il fondo attinge per far fronte alle eventuali insolvenze dei crediti garantiti.



IN CASO DI DEFAULT



Utilizzo dei confidi da parte delle PMI

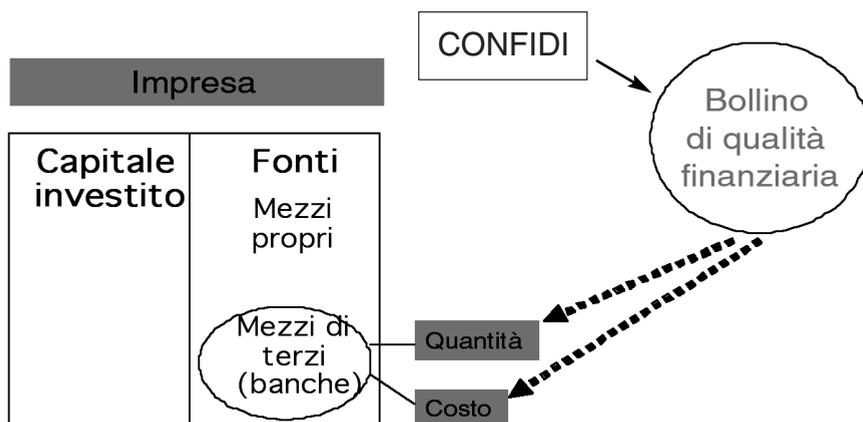
Le banche subordinano, generalmente, la concessione di linee di credito all'acquisizione di garanzie collaterali: garanzie reali (ipoteche, pegni, ecc...), garanzie personali (fideiussioni). Tra le varie garanzie che rendono possibile l'accesso al credito si possono annoverare anche quelle offerte dai CONFIDI. Attualmente in Italia esistono circa 1.000 confidi che operano utilizzando come fondi di garanzia i depositi degli stessi associati e apporti pubblici.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il consorzio di garanzia si può interporre tra Istituto di credito e l'impresa come terzo garante. Occorre però segnalare che la garanzia di un confidi **non crea** la capacità di credito di un'azienda, **ma la aumenta**.

Infatti, la banca valuta in primo luogo la capacità di rimborso del prestito (e pagamento dei relativi interessi) dell'impresa, e soltanto in una seconda fase, laddove la prima verifica abbia dato esito positivo, prende in considerazione le garanzie su cui si può rivalere in caso di insolvenza. Le garanzie sono sempre condizione necessaria per l'accesso al credito, e, laddove l'imprenditore non ne disponga affatto o non ne disponga in misura sufficiente, l'intervento di un confidi si rivela indispensabile.

E' da segnalare inoltre che l'intervento del fondo di garanzia, incidendo sulla valutazione del rischio finanziario dell'operazione (il rating assegnato non sarà quello dell'impresa, ma quello del fondo, normalmente migliore), consente di ridurre il costo del capitale preso a prestito. Questo effetto sarà amplificato con l'applicazione dell'accordo di Basilea 2, che creerà un sistema in cui gli interessi richiesti dalla banca saranno correlati in modo ancora più stretto al rating assegnato.

“Basilea 2” – Il punto di vista dell'impresa



Evoluzione nel sistema dei confidi

L'introduzione dei principi di Basilea 2 sta portando un'evoluzione anche nel sistema dei Confidi, che devono adattare le caratteristiche attuali della garanzia rilasciata ai nuovi standard. Il rispetto di tali standard consentirà agli istituti bancari di assegnare un rating migliore alle imprese i cui debiti saranno garantiti dal consorzio, con un vantaggio per tutte le parti in causa:

- le banche potranno ridurre il fondo di garanzia, avendo abbassato la rischiosità degli impieghi;
- le imprese avranno maggiore capacità di credito e accederanno al finanziamento a un costo più basso.

In questa ottica il sistema dei confidi sta definendo una serie di progetti di fusione per aumentare la propria solidità. Inoltre alcuni consorzi stanno intraprendendo la strada per raggiungere lo status di intermediari finanziari vigilati (ex art. 107 del testo unico bancario) e si stanno creando i presupposti per la creazione di fondi di garanzia di secondo livello (cosiddetta controgaranzia). Il tutto nell'ottica di arrivare nel più breve tempo possibile a rilasciare delle garanzie con le caratteristiche richieste dagli accordi di Basilea 2.

CAPITOLO 3

Programmazione e controllo dei costi

Definizione e obiettivi

Controllare i costi significa:

- avere consapevolezza del valore delle risorse impiegate nei processi produttivi e nella gestione dell'impresa;
- conoscere (o essere in grado di costruire) i modelli di variabilità nel consumo delle risorse al variare dei volumi produttivi, dei prodotti/servizi offerti, delle tecnologie utilizzate e, in generale, di tutto quanto è oggetto delle decisioni dell'imprenditore.

Gli obiettivi principali dei sistemi di programmazione e controllo dei costi sono:

- **conoscere** i costi di funzionamento dell'impresa e delle sue articolazioni (centri di costo);
- **conoscere** il costo dei prodotti realizzati (o dei servizi erogati), inteso quale valore delle risorse consumate per ottenerli;
- **prevedere e programmare** l'acquisizione e l'utilizzo di risorse in funzione dei risultati economici attesi;
- **prendere decisioni** consapevoli per quanto riguarda l'impatto sul risultato economico dell'impresa.

Ad ognuno di questi quattro obiettivi è dedicato, di seguito, un paragrafo di approfondimento.

Conoscere i costi di funzionamento dell'impresa

Il modello più intuitivo di classificazione dei costi è quello utilizzato dalla contabilità generale, per natura, secondo il quale ad ogni voce di costo corrisponde una tipologia di fattore produttivo con determinate caratteristiche fisiche ed economiche: lavoro, materiali, energia elettrica, etc. Si tratta della "lista della spesa", che permette di rispondere alla domanda "**che cosa** devo acquistare per far funzionare la mia impresa e realizzare i miei prodotti?".

Se rispondere a questa domanda è importante, altrettanto importante è sapere **dove** e **per che cosa** vengono utilizzate le risorse acquistate. E' necessario cioè, rilevare i costi anche *per destinazione*, attribuendoli ad **oggetti di costo** che siano significativi per le valutazioni imprenditoriali. I tipici oggetti di attribuzione dei costi sono normalmente i **centri di costo**, cioè unità elementari della struttura aziendale (es. reparti produttivi, uffici amministrativi, filiali commerciali, etc.) e i **prodotti** (o servizi).

Mentre i prodotti, che identificano l'output dell'attività aziendale, costituiscono la destinazione *finale* di tutte le risorse, i centri di costo rappresentano una destinazione intermedia nel processo logico di calcolo del costo del prodotto. Ciò non significa che rilevare i costi attribuendoli correttamente ai centri di costo che utilizzano le risorse sia utile solo ai fini di una più corretta imputazione dei costi ai prodotti (motivazione che sarebbe di per sé sufficiente a rendere opportuna una contabilità analitica per centri di costo).

Ulteriori ragioni che rendono necessario questo strumento sono:

- facilitare alcune decisioni;
- controllare la gestione.

Al costo del prodotto sarà dedicato un paragrafo specifico, qui ci occuperemo di approfondire gli aspetti legati alle decisioni e al controllo della gestione, non prima di aver precisato meglio il concetto di centro di costo e descritto le modalità di funzionamento di una contabilità analitica per centri di costo.

Che cosa sono i centri di costo

In prima approssimazione i centri di costo si identificano con unità organizzative della struttura aziendale (reparti, uffici, laboratori, etc.) tra le quali è suddiviso il lavoro complessivo. Nella definizione del piano dei centri di costo è opportuno porre attenzione al rispetto di alcuni requisiti quali:

- omogeneità delle operazioni compiute/attività;
- omogeneità dei fattori produttivi utilizzati (principalmente macchinari e lavoro), in modo da evitare che vengano imputati ai prodotti costi medi poco significativi (ad esempio valori di ammortamento medi di macchine di diverso tipo, come presse a carico e scarico manuale e presse automatiche, molto più costose ma che implicano un utilizzo più contenuto di lavoro diretto);
- significatività, in termini di importo, dei costi sostenuti presso i centri individuati;
- possibilità di individuare un responsabile per ogni centro.

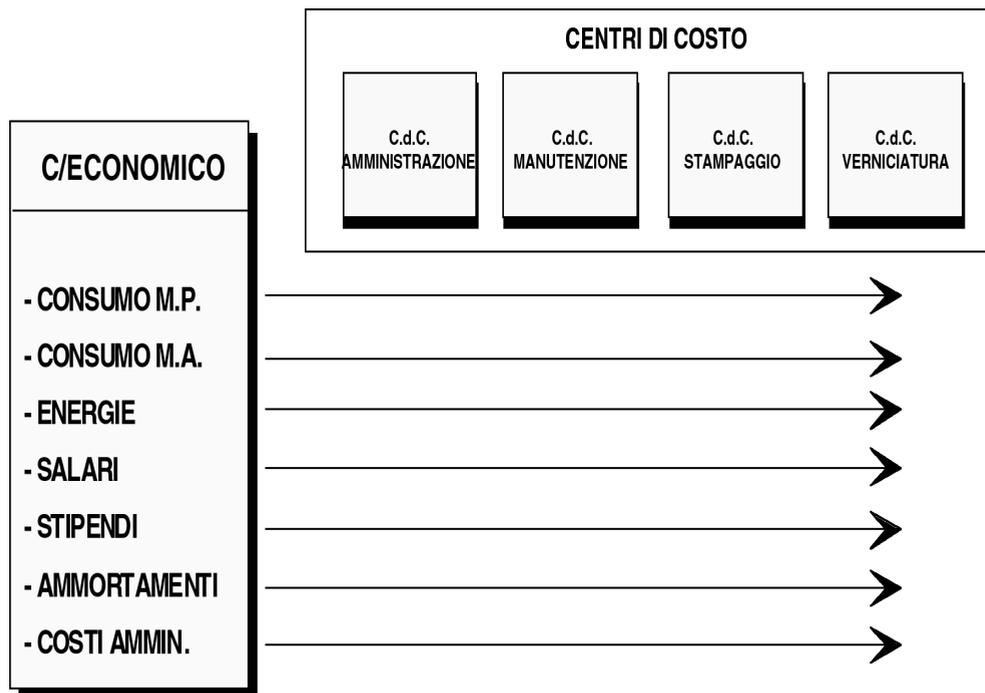
Ogni azienda costruisce la propria mappa dei centri di costo in funzione delle esigenze di controllo. Normalmente i centri di costo rappresentano delle sotto articolazioni delle macro funzioni aziendali, per cui esisteranno centri di costo afferenti all'area produzione, all'area commerciale, all'area amministrativa, etc.

La contabilità analitica per centri di costo (funzionamento)

In pratica, i sistemi di contabilità analitica per centro di costo funzionano nel seguente modo: ogni documento contabile viene attribuito contestualmente, all'atto della registrazione, sia alla voce di costo (es. materiali diretti) che al centro cui è destinato.

Questo è possibile identificando ogni centro con un codice che permette di tracciare l'acquisto partendo dalla richiesta, attraverso l'ordine, fino alla fattura del fornitore, la quale, potendosi abbinare all'ordine e alla richiesta di acquisto, è automaticamente riconducibile al centro di costo. Tale processo è applicabile a tutti gli acquisti, mentre il costo del lavoro dipendente e gli ammortamenti prevedono l'assegnazione delle persone e dei cespiti ai centri di costo che li utilizzano, ai quali saranno addebitati in automatico (se si utilizza un sistema gestionale integrato) o extracontabilmente i relativi costi.

In sintesi, l'impresa può essere vista, dal punto di vista contabile, come una matrice bidimensionale: leggendo le righe, è possibile conoscere il costo sostenuto per ogni tipologia di risorsa utilizzata (lavoro, utenze, servizi di pulizia, cancelleria, etc.); leggendo le colonne, è possibile conoscere il valore delle risorse utilizzate da parte di ogni centro per realizzare le attività di competenza e raggiungere i propri obiettivi, secondo il modello sintetizzato nella figura riportata di seguito.



Il controllo della gestione è efficace se esercitato dai responsabili delle unità organizzative in cui è articolata l'impresa. In quest'ottica, i centri di costo rappresentano *centri di responsabilità*, che consumano risorse a fronte del conseguimento di risultati di cui devono rispondere (come anche della coerenza tra costi sostenuti e risultati realizzati).

Conoscere il costo dei prodotti realizzati

Conoscere il costo dei prodotti realizzati è importante in quanto permette di:

- definire una strategia di prezzo o verificare se il posizionamento di prezzo scelto o imposto dal mercato è coerente con i costi sostenuti, cioè se il prezzo supera il valore delle risorse consumate per realizzare il prodotto (costo del prodotto, appunto) e consente, con la marginalità generata, di coprire tutti i costi della struttura aziendale;
- capire quali sono i prodotti più profittevoli;
- valutare il livello di efficienza produttiva e impostare piani di miglioramento.

Gli elementi costitutivi del costo del prodotto

Per determinare correttamente il costo del prodotto è innanzitutto necessario identificare le risorse destinate alla sua realizzazione, che sono:

- i materiali da trasformare (es. plastica o parti semilavorate da assemblare);
- risorse utilizzate per effettuare la trasformazione.



MATERIALE DIRETTO

COMPRENDE I COSTI DI TUTTI I MATERIALI FISICAMENTE INCORPORATI NEL PRODOTTO FINITO

COSTO DI TRASFORMAZIONE

RAPPRESENTA IL COSTO SOSTENUTO PER TRASFORMARE I MATERIALI DIRETTI IN PRODOTTI FINITI

Si noti che questo schema, pur riferito ad un'impresa industriale, può essere esteso anche alle imprese commerciali e di servizi:

- per le imprese commerciali pure peserà soprattutto l'acquisto di merci destinate alla rivendita e non ci saranno costi di trasformazione;
- per le imprese di servizi i materiali avranno un'incidenza minima, mentre la voce di costo principale sarà relativa al lavoro diretto per "trasformare" una competenza professionale in un servizio a terzi.

Un ulteriore punto di vista identifica, all'interno del costo del prodotto, le seguenti tipologie di componenti:

Costi speciali: sono i costi che possono essere imputati ai prodotti direttamente, in quanto relativi a risorse consumate esclusivamente in funzione della realizzazione di un prodotto

specifico; si tratta, in altri termini delle risorse utilizzate nel processo produttivo in senso stretto:

- materiali da trasformare o assemblare;
- manodopera diretta;
- macchinari e attrezzature produttive;
- energia, materiali di consumo e di manutenzione, etc.

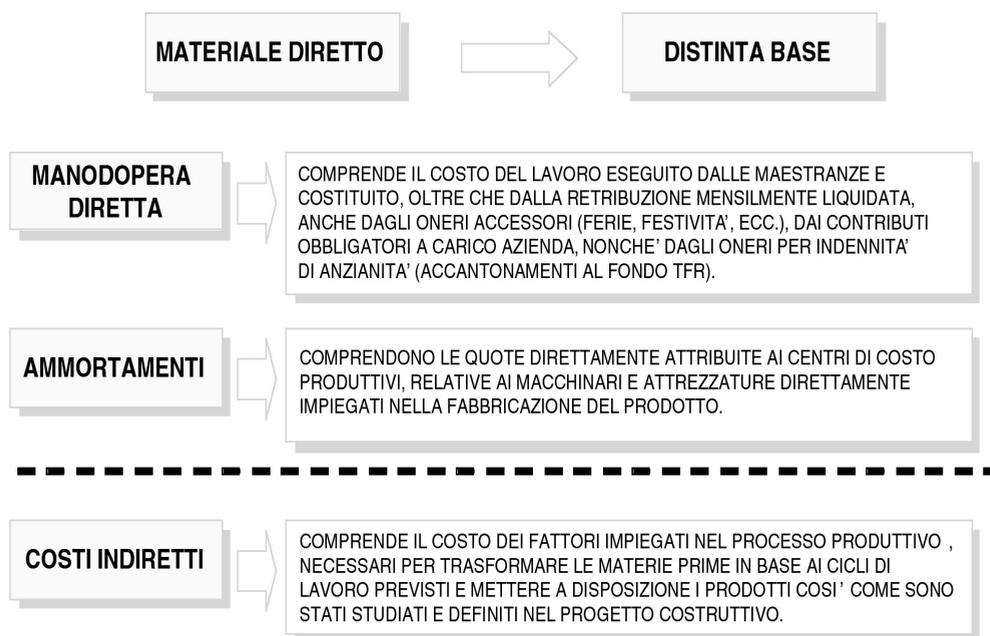
Per questi costi è possibile misurare in modo oggettivo la quantità di fattore impiegata per realizzare la singola unità di prodotto (quantità della materia prima, ore uomo e tempo macchina dedicati al processo produttivo secondo i cicli di trasformazione, etc.).

Quote di **costi comuni**: sono attribuibili ai prodotti solo mediante una ripartizione, che è sempre soggettiva, e, per quanto attendibile non restituisce mai il valore esatto relativo alla quantità di risorsa utilizzata per realizzare un'unità di prodotto. Alcuni esempi sono l'affitto del capannone, l'ammortamento degli impianti comuni, i servizi di pulizia e vigilanza, etc.

Nella prassi aziendale si parla, più spesso che di costi speciali/comuni, di costi diretti/indiretti, classificazione in base alla quale un costo è considerato **diretto** quando esistono nello stesso tempo:

- la possibilità di misurare oggettivamente il consumo di fattore produttivo per realizzare una unità di prodotto;
- la convenienza ad effettuare tale misurazione: vi sono casi in cui il costo della rilevazione sarebbero sproporzionati rispetto al valore aggiunto della maggior precisione del dato (ad esempio il consumo di energia per forza motrice raramente è rilevato su ogni macchina tramite contatore: più spesso si ripartisce il costo totale della bolletta tra le macchine in funzione della potenza installata).

Di seguito si riporta un esempio di classificazione per un'impresa di produzione.



La determinazione del costo del prodotto

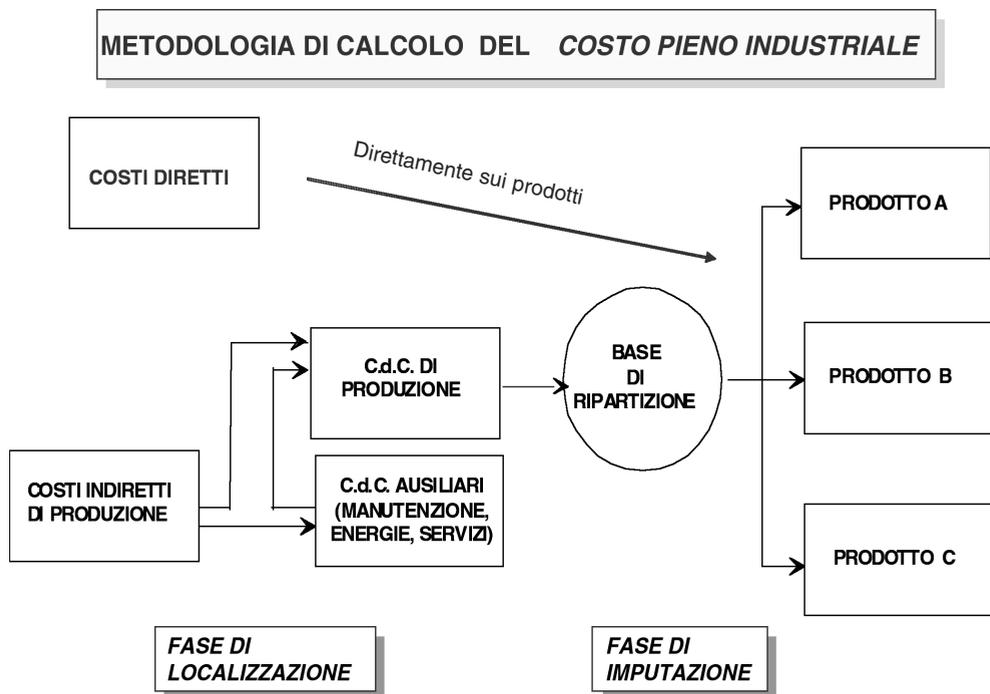
Il modello più diffuso per la determinazione del costo del prodotto è quello del costo pieno industriale, in base alla quale

$$\begin{aligned} & \text{Costo del prodotto} \\ & = \\ & \text{costi diretti} + \text{quota attribuita di costi indiretti} \end{aligned}$$

Si pone quindi il problema dell'attribuzione alla singola unità di prodotto (o alla singola ora/giornata di servizio erogata) di una quota attendibile di costi indiretti. In particolare:

- **QUALI** COSTI INDIRETTI ATTRIBUIRE?
La definizione di ciò che deve essere incluso nel costo pieno richiede una decisione manageriale
- **COME** ATTRIBUIRLI?
L'obiettivo è di determinare nel modo più oggettivo e preciso possibile, coerentemente con il costo della rilevazione, il valore delle risorse consumate per la realizzazione di ognuno dei prodotti/l'erogazione di ognuno dei servizi offerti

Di seguito si riporta lo schema di funzionamento metodologico, seguito da alcune note esplicative e da un esempio numerico.



1. Costi diretti

I costi diretti vengono allocati sul prodotto in base al fabbisogno oggettivo.

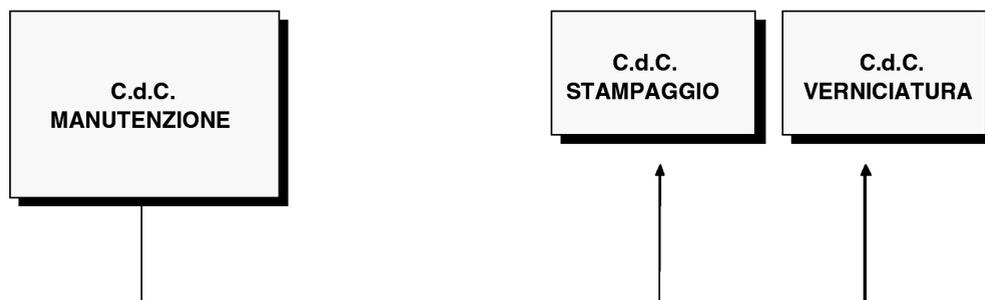
2. Costi indiretti di produzione – rilevazione e ribaltamento

Possono essere sostenuti all'interno di due tipologie di centri di costo:

- **produttivi**: sono i centri all'interno dei quali avviene la trasformazione (ad esempio stampaggio, verniciatura, assemblaggio, etc.);
- **ausiliari**: sono quelli che forniscono i propri servizi ai centri produttivi, senza intervenire direttamente nel ciclo di lavorazione (officina di manutenzione, servizi generali, logistica).

Prima di essere attribuiti al prodotto, i costi sostenuti nei centri ausiliari devono essere ribaltati su quelli produttivi, in quanto non esiste una relazione diretta tra costi sostenuti e prodotti realizzati (la relazione è invece tra costi sostenuti e buon funzionamento dei centri produttivi).

RIBALTAMENTO DEI COSTI



BASE AZIENDALE DI RIPARTIZIONE :

es. ORE MACCHINA PER CENTRO DI COSTO

N.B. – La base di ripartizione deve essere scelta di volta in volta in modo tale da rispecchiare le determinanti di costo. Ad esempio, nello schema sopra riportato è stato scelto di ripartire i costi delle manutenzioni in base alle ore macchina in quanto è probabile che sia il livello di utilizzo delle macchine a indurre il fabbisogno di manutenzione, ma potrebbe anche non essere così. Se invece si dovessero ripartire i costi del centro “servizi generali” probabilmente sarebbe più corretto utilizzare come base i metri quadri occupati dai singoli centri produttivi; etc.

3. Costi indiretti di produzione – attribuzione ai prodotti

L'imputazione ai prodotti dei costi dei centri produttivi può essere scomposta in due fasi:

- calcolo dei *coefficienti unitari* di costo di ciascun centro, in base a un parametro che esprima in modo adeguato la "quantità prodotta" dallo stesso;
- determinazione del costo *indiretto di trasformazione* di ciascun prodotto, moltiplicando i coefficienti di costo per la quantità di produzione "assorbita".

Esempio - centro di costo stampaggio

- la quantità prodotta può essere espressa in termini di numero di particolari stampati;
- la produzione assorbita può essere espressa in termini di numero di componenti stampate che fanno parte del prodotto di cui si vuole calcolare il costo.

Se:

- i costi totali del centro (compresi quelli ribaltati dai centri ausiliari) valgono 1000;
- i particolari stampati nello stesso periodo di tempo cui si riferiscono i costi sono 200;
- vengono realizzati due prodotti, A e B (50 pezzi di A e 100 pezzi di B);
- ogni unità di A contiene 2 particolari stampati; ogni unità di B ne contiene 1

Allora:

- il coefficiente unitario di costo del centro stampaggio è $1000/200 = 5$; questo significa che stampare ogni particolare costa mediamente 5 euro (ricordiamo che il dato medio è significativo se le presse utilizzate sono omogenee in termini di costo e di produttività);
- lo stampaggio di una unità di A costa 10, in quanto contiene due componenti stampati;
- lo stampaggio di una unità di B costa 5, in quanto contiene un solo particolare stampato.

4. Costo totale di prodotto

E' dato dalla somma tra costi diretti e la quota, calcolata come sopra, dei costi indiretti di trasformazione di ognuno dei centri produttivi attraverso i quali passa il processo di trasformazione.

Analisi di un caso

La società Alfa S.r.l. produce penne a sfera. L'esame del Conto Economico dell'ultimo esercizio ha evidenziato un risultato positivo. L'Amministratore, che peraltro ha ben presenti le caratteristiche tecniche dei suoi prodotti, relativamente semplici sotto il profilo dei componenti e delle lavorazioni, vuole tuttavia approfondirne la conoscenza in termini economici, in modo da determinare il contributo dei vari modelli alla redditività globale dell'azienda.

Il processo di lavorazione consiste nello stampaggio attraverso una decina di presse ad iniezione di tutti i particolari in plastica delle penne, nella lavorazione meccanica (fondamentalmente taglio) del tubetto di ottone che costituisce corpo e cappuccio di una famiglia di modelli, in lavorazioni esterne eseguite su semilavorati (cromatura, satinatura di parti metalliche), in montaggi intermedi di particolari e montaggio finale della penna (comprendente il "refil" scrivente, acquistato finito dall'esterno).

Per analizzare il costo consuntivo dei suoi prodotti (che per semplicità sono riassunti nei due modelli base A e B), l'Amministratore dispone di :

- a. un dettaglio del costo dei materiali consumati nel corso dell'anno e delle lavorazioni esterne eseguite. Da notare che gli scarti materiale e lavorazioni esterne (per pezzi già lavorati e successivamente scartati) sono stati valutati in aggiunta ai fabbisogni specifici delle lavorazioni. Tali fabbisogni aggiuntivi rientrano come costi indiretti nei coefficienti unitari di costo dei centri in cui si verificano;
- b. una rilevazione dei costi articolata nei cinque centri di costo aziendali, dei quali tre produttivi (lavorazioni meccaniche, stampaggio e montaggio), uno ausiliario (movimentazione magazzino e spedizioni), uno di struttura (amministrazione e servizi generali);
- c. il ciclo di trasformazione, espresso in minuti uomo, per la realizzazione dei due prodotti.

In merito al sistema di determinazione del costo del prodotto, sono state fatte le seguenti scelte:

- non imputare ai prodotti i costi del centro amministrativo (è chiaro che la somma dei margini di prodotto dovrà consentire di coprirli in blocco: si tratta di una scelta che spesso si fa in quanto i costi amministrativi non sono in alcun modo legati né ai prodotti né ai processi produttivi);
- ribaltare i costi del centro ausiliario sui centri produttivi in funzione delle ore uomo lavorate negli stessi: si è valutato che tale parametro, pur non esprimendo in modo oggettivo e diretto la determinante principale del costo della logistica (che dipende dal numero di pezzi movimentati), possa tuttavia rappresentare una adeguata base di ripartizione in quanto correlato strettamente al numero di pezzi da movimentare per alimentare il lavoro dei tre centri produttivi (il centro che utilizza il maggior numero di ore uomo è il montaggio, che riceve anche il maggior numero di pezzi, inducendo lo sforzo logistico che determina i costi del centro ausiliario);
- attribuire i costi di trasformazione dei centri produttivi ai prodotti A e B in funzione della capacità produttiva dei centri, espressa in ore uomo, e dei tempi ciclo (tempi necessari per eseguire le attività di trasformazione): i coefficienti unitari di costo saranno quindi espressi in euro/minuto.

Fase 1 – attribuzione dei costi diretti

I costi diretti sono attribuiti in funzione di una distinta base che elenca i fabbisogni di ogni materiale/componente/lavorazione esterna. La tabella sotto riportata indica i codici materiali e lavorazioni, i volumi acquistati, il prezzo di acquisto e i consumi unitari per realizzare i due modelli di penna.

RIEPILOGO MATERIALE (prelievi da magazzino)						consumi per unita' di prodotto	
COD	DENOMINAZIONE	u.m.	quantità	prezzo	totale	A	B
MATERIALI							
X/01	Plastica	Kg	28.500	1,50	42.750	0,007	0,001
X/02	Metacrilato	Kg	8.400	2,20	18.480		0,006
X/03	Tube ottone	Kg	49.800	5,80	288.840	0,048	
X/04	Eitex	Kg	1.200	1,40	1.680		0,001
X/11	Refil	units	9.000.000	0,03	270.000	0,030	0,030
X/21	Molla	units	9.000.000	0,01	90.000	0,010	0,010
A/03	Pinza	units	6.000.000	0,02	120.000	0,020	
A/11	Punta	units	6.000.000	0,02	120.000	0,020	
A/21	Fermaglio	units	6.000.000	0,01	60.000	0,010	
B/01	Cappuccio	units	3.000.000	0,04	120.000		0,040
B/11	Pulsante	units	3.000.000	0,01	30.000		0,010
B/21	Punta	units	3.000.000	0,02	60.000		0,020
B/31	Fermaglio	units	3.000.000	0,01	30.000		0,010
TOTALE					1.251.750	0,145	0,127
LAVORAZ ESTERNE							
C/L	Satinatura	Kg	44.400	8,00	355.200	0,059	
C/L	Ghigliossatura	Kg	9.600	5,45	52.320		0,017
C/L	Cromatura	Kg	19.800	2,60	51.480	0,006	0,006
TOTALE					459.000	0,065	0,023

Fase 2 – Ribaltamento dei costi del centro ausiliario

VOCE DI COSTO	TOTALE	AMMINISTR. SERV. GEN.	MOV. MAG E SPEDIZ.	LAVORAZ. MECCANICA	STAMPAGGIO PLASTICA	MONTAGGIO E CONFEZ.
Manodopera diretta	1.606.500			357.000	238.000	1.011.500
Manodopera indiretta	288.000		144.000	-	144.000	-
Perdite e scarti mat	35.600			14.240	3.560	17.800
Perdite e scarti lav	7.000			-	-	7.000
Perdite e scarti mod	24.738			12.158	1.795	10.785
Impiegati	217.000	155.000	15.500	15.500	15.500	15.500
Materiale indiretto	138.106	4.000	8.210	24.632	50.632	50.632
Energia elettrica	20.900	400	400	5.000	14.700	400
Affitti	72.000	12.414	22.345	12.414	12.414	12.414
Canoni Leasing	52.325	2.100	31.390	18.835	-	-
Ammortamenti	170.950	10.257	3.420	10.257	141.886	5.130
Manutenz. Ester.	17.056	1.705	1.705	3.411	9.380	855
Spese Gen.Ammin.	214.000	214.000	-	-	-	-
TOTALE	2.864.175	399.876	226.970	473.447	631.867	1.132.016
Ribaltam. (in funz.ore dirette)				50.438	33.625	142.907
TOTALI				523.885	665.492	1.274.923
Ore a ciclo				21.000	14.000	59.500

Per ribaltare il costo del centro ausiliario sui tre centri produttivi sono state fatte le seguenti operazioni:

- costo totale centro ausiliario (226.970) / totale ore produttive, o “ore a ciclo”, dei tre centri produttivi (21.000 + 14.000 + 59.500);
- il coefficiente di costo ottenuto (2,40 euro/ora) è stato moltiplicato rispettivamente per 21.000, 14.000 e 59.500 (ore produttive di ogni centro) per determinare il costo da attribuire a ciascuno dei centri produttivi, ottenendo (dati arrotondati all'euro) 50.438 per le lavorazioni meccaniche, 33.625 per lo stampaggio, 142.907 per il montaggio.

Fase 3 – determinazione dei coefficienti di costo

	LAVORAZ. MECCANICA	STAMPAGGIO PLASTICA	MONTAGGIO E CONFEZ.
TOT. COSTI DEL CENTRO	473.447	631.867	1.132.016
RIBALTAMENTO	50.438	33.625	142.907
TOT DA ATTRIBUIRE	523.885	665.492	1.274.923
ORE DIRETTE	21.000	14.000	59.500
€/ora	24,95	47,54	21,43
€/minuto	0,42	0,79	0,36

Fase 4 – attribuzione ai prodotti e calcolo del costo pieno di trasformazione

L'ultimo passaggio consiste nel moltiplicare gli euro/minuto (coefficienti di costo) di ogni centro produttivo per i tempi ciclo dei due prodotti, cioè i tempi impiegati per svolgere le singole operazioni descritte dal ciclo di trasformazione.

Le tabelle sotto riportate elencano, per i due prodotti, le attività tempificate, evidenziando il totale del tempo di ogni centro assorbito dal processo di trasformazione. Le ultime due righe mostrano il processo di calcolo, che passa attraverso due operazioni:

- la moltiplicazione dei tempi per i rispettivi coefficienti di costo precedentemente calcolati;
- la somma dei risultati ottenuti per i tre centri.

In questo modo si ottiene il costo pieno di trasformazione, che, sommato ai costi diretti attribuiti nella fase 1 dà il costo pieno industriale del prodotto (fase 5), dove l'aggettivo industriale si riferisce al fatto che sono stati esclusi dal processo di attribuzione i costi della struttura amministrativa.

CICLI LAVORAZIONE PRODOTTO "A"

PARTICOLARE		OPERAZIONE	LAVORAZIONE	STAMPAGGIO	MONTAGGIO	
COD	DESCRIZ	DESCRIZIONE	minuti uomo/pz	minuti uomo/pz	minuti uomo/pz	
A/01	Serbatoio	Taglio tubo	0,095			
A/02	Cappuccio	Taglio tubo	0,075			
A/03	Pinza	Montaggio			0,075	
A/11	Punta	Montaggio			0,075	
A/21	Fermaglio	Montaggio			0,075	
A/22	Partic. cappuccio	Stamp - Mont		0,060	0,070	
A/31	Particolari corpo	Stamp - Mont		0,040	0,070	
X/11	Refil	Montaggio			0,065	
X/21	Molla	Montaggio				
						TOTALE
A - TEMPO TOTALE			0,170	0,100	0,430	0,700
B - COSTO/MINUTO			24,95	47,54	21,43	
C - COSTO TRASFORMAZIONE PIENO (A x B)			0,07	0,08	0,15	0,303

CICLI LAVORAZIONE PRODOTTO "B"

PARTICOLARE		OPERAZIONE	LAVORAZIONE	STAMPAGGIO	MONTAGGIO	
COD	DESCRIZ	DESCRIZIONE	minuti uomo/pz	minuti uomo/pz	minuti uomo/pz	
B/01	Cappuccio	Montaggio fin			0,210	
B/11	Pulsante	Montaggio fin				
B/21	Punta	Piantaggio	0,040			
B/31	Fermaglio	Piantaggio	0,040			
B/41	Meccanismo	Stamp - Mont		0,020	0,040	
B/51	Corpo	Stamp - Mont		0,025	0,040	
B/52	Serbatoio	Stamp - Mont		0,035	0,040	
X/11	Refil	Montaggio fin				
X/21	Molla	Montaggio fin				
						TOTALE
A - TEMPO TOTALE			0,080	0,080	0,330	0,490
B - COSTO/MINUTO			24,95	47,54	21,43	
C - COSTO TRASFORMAZIONE PIENO (A x B)			0,03	0,06	0,12	0,214

Fase 5 – calcolo del costo pieno industriale

COSTO PIENO INDUSTRIALE UNITARIO

	A	B
MATERIALE	0,145	0,127
LAVORAZIONI ESTERNE	0,065	0,023
TRASFORMAZIONE	0,303	0,214
TOTALE	0,513	0,365

Poiché in questo caso l'azienda ha scelto di non attribuire ai prodotti, nemmeno indirettamente, i costi non industriali, bisogna ricordare che i margini lordi complessivi dei prodotti (volumi x profitto lordo unitario, dato dal prezzo meno il costo pieno industriale unitario) devono coprire tali costi di struttura e consentire un profitto coerente con le aspettative di remunerazione dell'imprenditore del proprio lavoro (che più correttamente dovrebbe essere compreso nei costi aziendali), del proprio capitale e del rischio d'impresa che si è assunto.

Prevedere, programmare e decidere in base ai costi

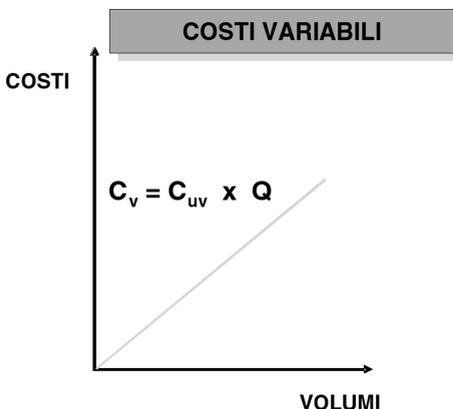
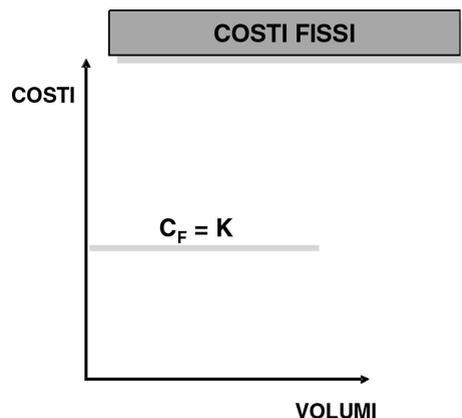
Il calcolo del costo pieno dei prodotti realizzati è importante, come si è detto, per verificare la compatibilità, dal punto di vista economico, dei processi produttivi dell'impresa con le caratteristiche del mercato di riferimento, in particolare per quanto riguarda la possibilità di applicare un prezzo di vendita che copra tutti i costi diretti e indiretti e lasci un margine sufficiente per pagare i costi di struttura e generare un profitto coerente con l'impegno finanziario e il rischio dell'imprenditore.

Tuttavia, non si tratta del solo punto di vista dal quale è opportuno guardare ai costi aziendali. Si immagini il caso, ad esempio, in cui, con i dati esaminati nel caso riportato al paragrafo precedente, si scopra che il per il prodotto A non è possibile praticare un prezzo sufficiente a coprire tutti i costi attribuiti. Si dovrà decidere di smettere di produrlo?

Per rispondere a questa domanda, oltre che per affrontare scelte relative all'assetto produttivo da adottare è utile ricorrere a una diversa classificazione dei costi, quella che distingue i costi fissi dai costi variabili.

Analisi costi-volumi-risultati

I costi fissi sono quelli che, nel breve periodo (normalmente un anno) rimangono stabili indipendentemente dai volumi produttivi: ad esempio l'affitto, o i canoni fissi dei contratti relativi alla telefonia e all'erogazione di energia elettrica.



I costi variabili sono quelli che, invece, crescono o decrescono in modo sostanzialmente proporzionale ai volumi produttivi: ad esempio i consumi di energia per forza motrice, i materiali diretti (materia prima e componenti).

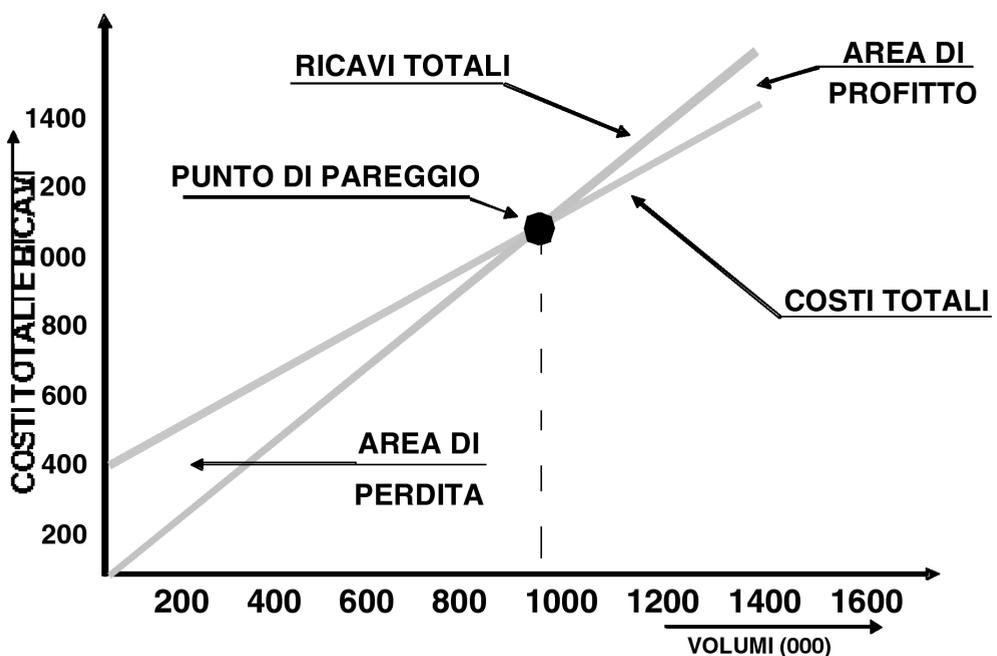
La manodopera diretta è, in questa classificazione, un costo sui generis: sarebbe per natura variabile, in quanto il fabbisogno della risorsa è proporzionale ai volumi produttivi, ma si comporta come un costo fisso quando il fabbisogno è coperto da lavoro dipendente a tempo indeterminato.

Questa distinzione deve essere tenuta presente in quanto, al calare dei volumi, i costi fissi sono rigidi (al contrario dei variabili): lo stesso ammontare di costi, cioè, si ripartisce su un numero minore di pezzi lavorati, e il costo unitario aumenta. Se i costi fissi incidono molto, interrompere la realizzazione e la vendita del prodotto meno profittevole porta, nel breve periodo, a un peggioramento dei risultati, perché i costi rimangono, mentre si perde parte dei ricavi che precedentemente contribuivano a coprirli.

Dietro queste affermazioni intuitive c'è l'analisi costi-volumi- risultati (o break-even analysis, analisi del punto di pareggio), che sintetizziamo di seguito partendo dal commento al grafico riportato alla pagina seguente.

Anticipiamo alcuni ambiti decisionali in cui tale analisi può essere proficuamente impiegata (l'elenco non vuole essere esaustivo, ma esemplificativo della portata dell'analisi proposta quale strumento determinante nella "cassetta degli attrezzi" dell'imprenditore:

- scelte di dimensione (acquisizione di nuove commesse, ampliamento della capacità produttiva e commerciale, ingresso in nuovi mercati, etc.);
- opportunità di outsourcing;
- contratti di lavoro e di collaborazione;



La retta verde chiaro rappresenta (con una accettabile approssimazione lineare) il comportamento dei costi al variare dei volumi produttivi. Nel grafico sopra riportato i costi fissi aziendali ammontano a 400; la pendenza positiva della retta indica come, per effetto dei costi variabili, i costi totali aziendali crescano al crescere dei volumi.

La retta verde scuro, che parte dall'origine degli assi, rappresenta il comportamento dei ricavi al variare dei volumi produttivi: i ricavi sono pari a zero in caso di produzione nulla, crescono con una rapidità (pendenza) tanto maggiore quanto più elevato è il prezzo unitario.

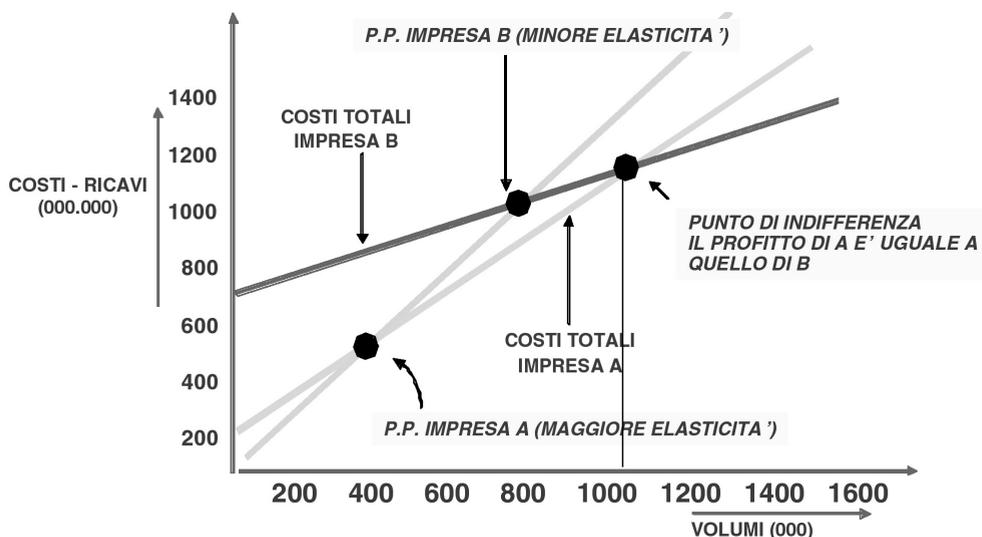
Il punto in cui la retta dei costi e quella dei ricavi si incontrano è il cosiddetto punto di pareggio, o break-even point: in corrispondenza di quel volume produttivo (intorno a 1000 nell'esempio sopra raffigurato) i ricavi sono uguali ai costi, e il profitto è nullo. Al di sopra del punto di pareggio, i ricavi sono superiori ai costi (la retta dei ricavi sta sopra a quella dei costi), e l'impresa genera un utile (misurato dalla distanza tra le due rette), che cresce all'aumentare dei volumi. Viceversa, per volumi inferiori al punto di pareggio i costi sono superiori ai ricavi (la retta dei costi sta sopra a quella dei ricavi) e l'impresa realizza una perdita (misurata dalla distanza tra la retta dei costi e quella dei ricavi) che cresce a mano a mano che i volumi si avvicinano a zero e, in caso di produzione nulla, è uguale ai costi fissi che devono comunque essere sostenuti.

Se aumentano i costi fissi, la retta dei costi intercetta l'asse delle ordinate (asse verticale) più in alto: a parità di pendenza (costo variabile unitario) il punto di pareggio si allontana dall'origine, cioè è raggiungibile solo producendo e vendendo volumi più elevati.

Se diminuisce il prezzo unitario, si riduce la pendenza della retta dei ricavi (la retta, cioè si "appiattisce" riducendo l'angolo rispetto all'asse orizzontale): anche in questo caso il punto di pareggio si allontana dall'origine, cioè è raggiungibile solo producendo e vendendo volumi più elevati.

Idem se aumenta il costo variabile unitario, caso in cui aumenta la pendenza della retta dei costi. E viceversa.

Illustriamo di seguito alcuni esempi.



Il grafico sopra riportato confronta la situazione di due imprese che, vendendo lo stesso prodotto (o servizio) allo stesso prezzo (stessa retta dei ricavi), lo realizzano, però, con processi differenti:

- la retta verde chiaro rappresenta i costi dell'impresa A, che, più elastica, sostiene un ammontare più basso di costi fissi, ma ha un costo variabile unitario più elevato (si veda

la pendenza della retta); ad esempio, perché acquista semilavorati ed effettua all'interno solo l'assemblaggio, quindi necessità di spazi meno ampi, macchinari meno costosi, etc;

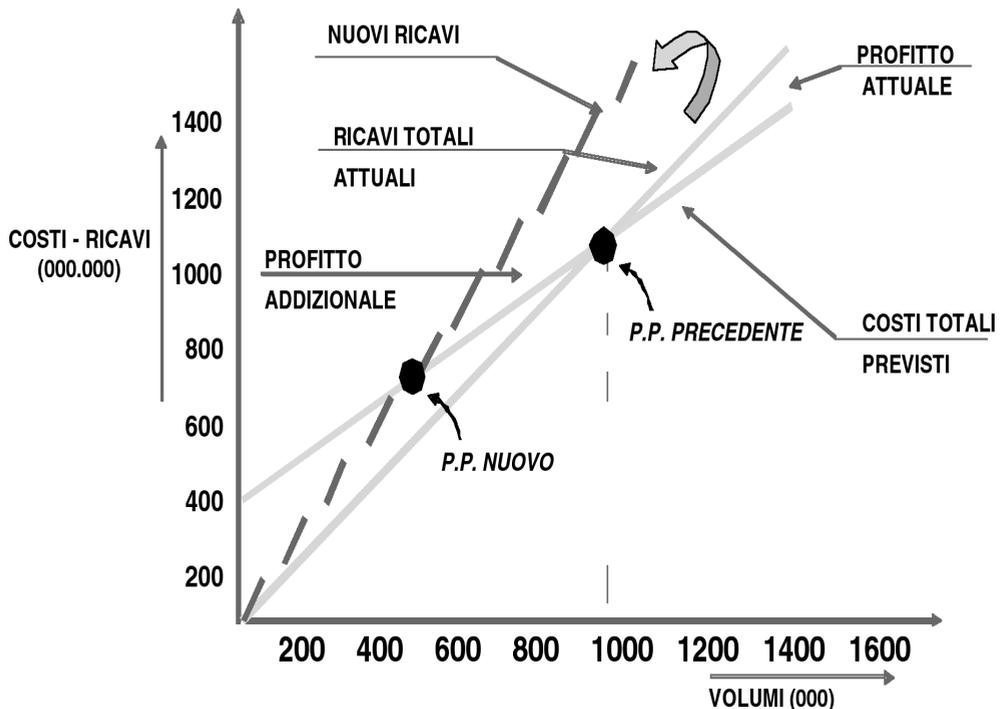
- la retta viola rappresenta i costi dell'impresa B che, più rigida, sostiene costi fissi più elevati ma ha un costo variabile unitario più basso; ad esempio perché acquista materia prima (prezzo unitario più basso rispetto a quello di un semilavorato) e svolge molte operazioni produttive all'interno, necessitando di spazi più ampi, macchinari più costosi e assumendo più persone a tempo indeterminato.

Si noti come in corrispondenza di un volume pari (in questo caso) a 1000 unità le due imprese sostengano i medesimi costi, che significa, con ricavi uguali, uguale profitto. Al di sopra di questo volume l'impresa più rigida guadagna di più. Ciò significa che i costi fissi possono rappresentare una risorsa, un vantaggio competitivo, purché si lavori sulla produttività mantenendo volumi elevati e il mercato consenta di smaltire tutta la produzione.

L'impresa più elastica è invece avvantaggiata per volumi bassi.

Da questa analisi possono desumersi alcune possibili strategie cui le imprese di qualunque dimensione possono far riferimento nelle proprie scelte produttive:

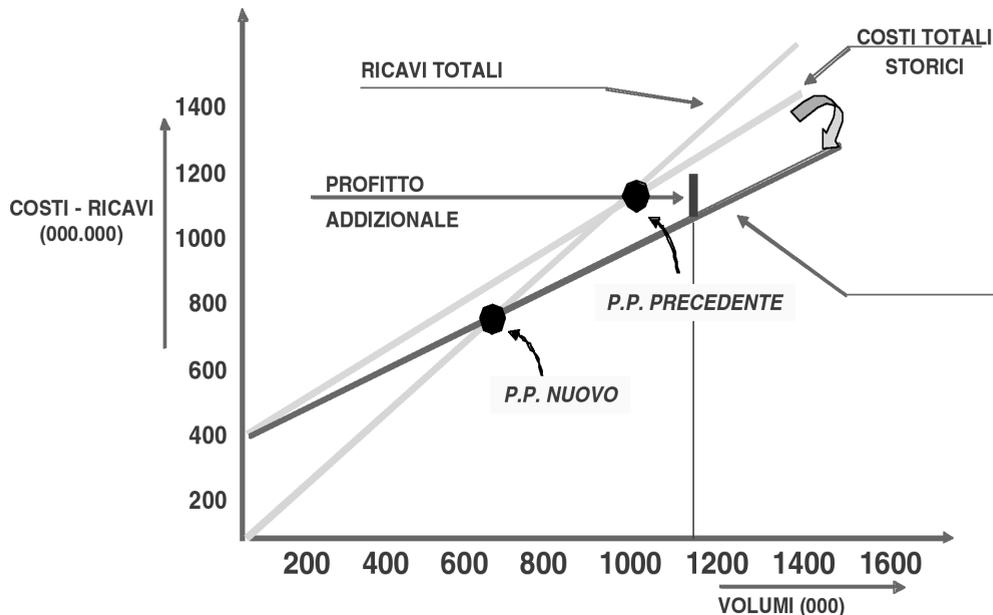
Strategia del valore



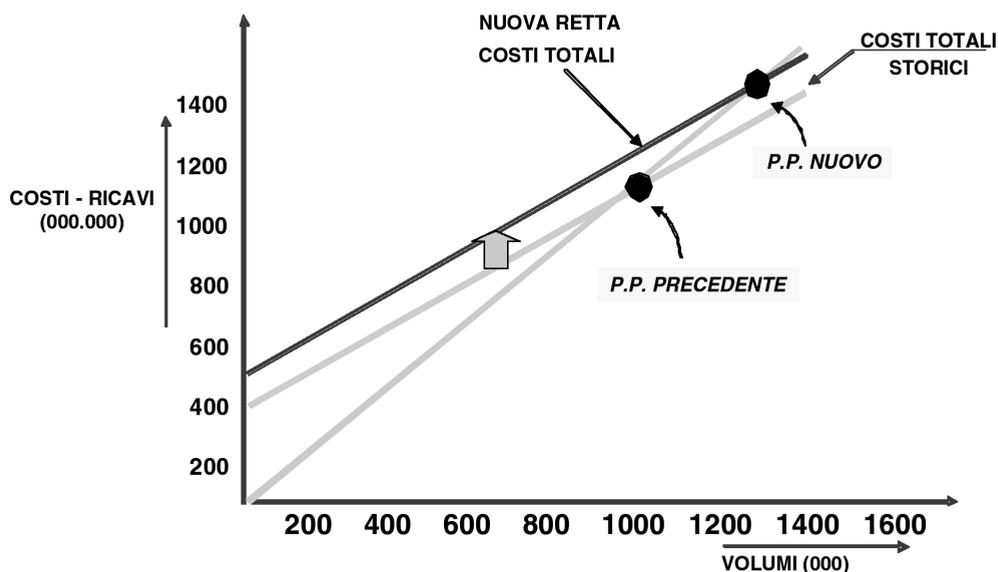
La strategia del valore è perseguibile quando il valore creato per il cliente attraverso la differenziazione e la risposta a un bisogno specifico consente di aumentare il prezzo del prodotto o del servizio venduto. Nel grafico sopra riportato, a retta tratteggiata viola è la nuova retta dei ricavi dopo l'aumento di prezzo: la pendenza aumenta, il punto di pareggio si abbassa. A parità di volumi il profitto aumenta.

Strategia dell'efficienza

Consiste nella riduzione del costo variabile per unità di prodotto. Nel grafico sotto riportato la retta viola, ruotata verso destra rispetto a quella verde chiaro, rappresenta l'andamento dei costi nel caso in cui si riduca il costo variabile unitario: il punto di pareggio è più basso rispetto alla situazione di partenza.



Strategia della flessibilità



La retta viola rappresenta la nuova retta dei costi, traslata verso l'alto parallelamente a quella originaria (verde chiaro): il punto di pareggio è più alto rispetto alla situazione di partenza. Viceversa, se il costo fisso si riducesse la retta viola si troverebbe al di sotto di quella verde chiaro e il punto di pareggio risulterebbe più basso.

Con riferimento a quest'ultima possibilità segnaliamo, tra i vari esempi che si potrebbero fare, che normalmente, i contratti di lavoro subordinato sono tanto più costosi quanto più sono flessibili. L'impresa, pertanto, dovrà scegliere tra:

- una maggiore flessibilità, che significa veder cessare del tutto o in parte i costi dei collaboratori quando i volumi di vendita calano al di sotto di un certo limite; in questo caso, nei periodi in cui i rapporti di lavoro sono attivi, costano di più;
- un minor costo del lavoro al prezzo di una maggiore rigidità della struttura di costo (il costo sarà sostenuto anche quando i volumi di vendita non forniscono margini sufficienti a coprirlo, quindi, per volumi bassi, l'impresa andrà più facilmente in perdita).

La scelta dipende dalle caratteristiche dell'impresa e del mercato, e dovrà essere effettuata analizzando attentamente i vantaggi, gli svantaggi e i rischi delle possibili alternative.

Gli schemi descritti sono applicabili tanto alle imprese di produzione quanto alle imprese di servizi. Si pensi, ad esempio, a uno studio di consulenza aziendale che offra servizi contabili e fiscali, legali e consulenza del lavoro: il titolare dello studio potrebbe:

- avere convenienza ad assumere specialisti in tutte le aree irrigidendo la struttura di costo, se i volumi (numero di clienti per tipologia di servizio) si collocano normalmente al di sopra della soglia analoga a quella illustrata nel primo grafico del presente paragrafo;
- aumentare i prezzi in funzione della capacità di fornire un servizio completo e integrato (se questo differenzia l'impresa dalla concorrenza e aggiunge valore per il cliente), assorbendo in parte l'incremento del punto di pareggio dovuto ai maggiori costi fissi;
- in alternativa, mantenere i costi fissi bassi costruendo un network esterno di professionisti cui appoggiarsi (in caso di volumi inferiori).

Un'impresa commerciale potrà invece utilizzare questo modello per valutare l'opportunità di aprire nuovi punti vendita, tenendo conto dei costi fissi e dei volumi di vendita differenziali.

In generale e concludendo, si può dire che l'analisi costi-volumi-risultati è un utile modello di riferimento per tutte le tipologie di impresa, qualora se ne tengano sempre presenti le ipotesi di base, che sono numerose:

- comportamento lineare dei costi e dei ricavi entro l'intervallo di osservazione;
- divisibilità di tutti i costi nelle componenti fissa e variabile;
- costanza dei costi fissi entro l'intervallo di osservazione;
- proporzionalità dei costi variabili totali rispetto al livello di attività;
- costanza del prezzo di vendita unitario;
- costanza dei prezzi-costo di acquisizione dei fattori produttivi;
- costanza dei livelli di efficienza e produttività nell'impiego dei fattori;
- costanza nel mix di vendita nel caso di imprese multi prodotto;
- sostanziale coincidenza tra quantità vendute e quantità prodotte.

Tutte queste ipotesi costituiscono limiti del modello solo qualora ad esso voglia essere assegnata una funzione predittiva, ancorché di breve periodo, che possa prescindere da integrazioni di analisi. L'analisi costi-volumi-risultati può essere invece sempre impiegata a fini interpretativi, allo scopo di agevolare la comprensione delle relazioni esistenti tra le variabili ele-

mentari che determinano il risultato economico, focalizzando l'attenzione sulla sensibilità che, in funzione di tali relazioni, il profitto mostra rispetto alle variazioni nel livello di attività. L'analisi quindi, è qui proposta (come efficacemente suggerito da Sergio Beretta nel capitolo ad essa dedicato del volume "Budget e controllo di gestione" in Management, Università Bocconi Editore, Milano, 2005) "a supporto di decisioni di breve periodo governabili mediante la logica incrementale". Un suo impiego in decisioni a contenuto prevalentemente strategico e orientato al medio-lungo periodo deve essere condotto all'interno di sistemi di ipotesi che fissino le relazioni tra volumi obiettivo e costi medi unitari di produzione: solo impostando le valutazioni in questo modo l'osservazione/simulazione delle strutture di costo e delle funzioni di ricavo connesse alle diverse opzioni strategiche può consentire di esprimere giudizi fondati in merito alla rilevanza dei volumi per il raggiungimento degli obiettivi di risultato.

BIBLIOGRAFIA

- Osservatorio sull'imprenditoria femminile in provincia di Cuneo. Terza edizione (ottobre 2007)
- Manuale dell'imprenditrice. Volume I (settembre 2006)
- Osservatorio sull'imprenditoria femminile in provincia di Cuneo. Seconda edizione (dicembre 2005)
- Osservatorio sull'imprenditoria femminile in provincia di Cuneo. Nuova edizione (marzo 2003)
- Osservatorio sull'imprenditoria femminile in provincia di Cuneo (luglio 2002)

Tutte le pubblicazioni edite dalla Camera di commercio sono consultabili presso la biblioteca dell'ente.

L'elenco completo è disponibile sul sito internet all'indirizzo www.cn.camcom.it/pubblicazioni.

Riproduzione e allestimento:

Tip. Ghibaudò – Cuneo
Ufficio Regolazione del Mercato C.C.I.A.A. - Cuneo