

■ Accesso al credito

ACCESSO AL CREDITO E RAPPORTO BANCA-IMPRESA

■ di **Fabrizio Bencini, Matteo Mancaruso e Francesco Ferragina**Rapporto
banca-impresa

Nell'attuale contesto avverso, l'**accesso al credito**, principalmente da parte delle piccole e medie imprese, risulta essere difficile; ma alcuni elementi essenziali, quattro, consentono di ridurre questo **gap relazionale** tra **banca-impresa**.

In un precedente articolo sono stati presentati i primi due pilastri per una sana richiesta di **concessione di credito** (si veda in questa *Rivista* n. 4/2013 «Accesso al credito da parte delle Pmi», di F. Bencini, M. Mancaruso e F. Ferragina, pag. 40). È stata descritta la funzione essenziale dell'area finanziaria nel supportare il **business dell'azienda**, permettendo ad essa di ottenere un vantaggio rispetto alle altre imprese, alla luce dell'attuale contesto fortemente selettivo di concessione di liquidità. Sulla base di una buona **gestione finanziaria** è possibile definire l'**equilibrio finanziario** statico di impresa (il secondo pilastro), ossia

la sua **struttura finanziaria** ottimale che deriva dall'**equilibrio di vincoli di natura esterna e interni**.

Definita quella che dovrebbe essere la struttura finanziaria **ottimale** dell'**azienda**, diventa fondamentale andare a pianificare quello che dovrà essere il percorso da intraprendere al fine di arrivare all'obiettivo predefinito attraverso un percorso virtuoso, che consenta quindi

In sintesi

■ Tra le azioni che una Pmi può intraprendere per contrastare la carenza di concessione del credito bancario, vi è il raggiungimento di un equilibrio dinamico. Un'adeguata pianificazione finanziaria consente di prevenire la capacità futura dell'impresa di generare liquidità, risorsa oggi divenuta tanto importante quanto scarsa. Per garantirsi un costante accesso alle fonti di finanziamento le Pmi devono gestire quella grandezza patrimoniale che più di ogni altra assorbe liquidità: il capitale circolante.

all'impresa di poter fare affidamento ad un supporto reale da parte delle istituzioni finanziarie.

Occorre senza dubbio oggi fare uno sforzo maggiore in termini di **definizione di strategie e percorsi di crescita**, soprattutto in **orizzonti temporali di medio lungo periodo**, in quanto le attuali condizioni di incertezza, per non definirle addirittura schizofreniche, dei mercati finanziari richiedono la necessità di

Strategie
e crescita
d'impresa

effettuare analisi e simulazioni di scenari certamente più complicate rispetto anche al recente passato.

Il presente articolo completa la descrizione dei quattro elementi essenziali di cui una azienda può dotarsi per accedere meglio al credito: la **stima dell'equilibrio dinamico** e la **gestione del capitale circolante**, fonte primaria di assorbimento della liquidità.

EQUILIBRIO DINAMICO: PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

La **pianificazione** rappresenta il processo attraverso il quale l'azienda definisce i propri **obiettivi futuri**, individuando le azioni da **intraprendere** per **conseguirli** e le **risorse necessarie** per **realizzarli**. Da un punto di vista dell'orizzonte temporale di previsione la pianificazione può essere a lungo termine e a breve termine e ad ognuna di tali fattispecie corrisponde uno specifico strumento di previsione.

La **pianificazione di lungo termine** utilizza come strumento di previsione il **business plan**. Tale documento è composto da elementi sia qualitativi che quantitativi e si pone l'obiettivo di analizzare e pianificare la strategia che l'azienda intende adottare per qualsivoglia tipologia di progetto imprenditoriale. Pertanto, per le proprie caratteristiche, il **business plan** è considerato uno strumento di pianificazione strategica.

Ponendosi obiettivi di lungo periodo, l'orizzonte temporale di riferimento di un **business plan** può variare dai tre ai cinque anni: è un'attività realizzata dall'area finanza o in alcuni casi dal controllo di gestione (qualora i risvolti finanziari non siano preponderanti).

La **pianificazione di breve termine** invece utilizza il **budget finanziario** come strumento di previsione, programmazione e controllo. Di norma l'orizzonte temporale di riferimento del **budget** corrisponde alla durata di un esercizio e con tale strumento si definiscono mezzi e costi per promuovere la strategia e gli obiettivi di tale anno. Naturalmente la costruzione di un **budget** deve essere coerente con la strategia aziendale, quindi con gli obiettivi di lungo termine, altrimenti il rischio è che il **budget** si traduca in una mera previsione numerica, senza apportare alcun contributo allo sviluppo e alla strategia aziendale.

Si passa quindi da un'attività di pianificazione, propria del **business plan**, a quella di programmazione e quindi di stesura di programmi operativi di azione per realizzare la strategia rappresentata nel piano pluriennale. È un'attività realizzata dal controllo di gestione (per la parte economica e degli investimenti) e dalla area finanza per la traduzione in chiave finanziaria.

Infine, sempre all'interno della programmazione di breve, si deve considerare la previsione infra-annuale generalmente trimestrale. Tale attività ha la finalità di prevedere in termini operativi le entrate e le uscite che interesseranno l'azienda in un lasso di tempo breve. Naturalmente deve essere coordinata

Pianificazione

«Business
plan»

Obiettivi
a breve termine

«Budget»
finanziario

■ Accesso al credito

Mercato attuale

con il *budget* finanziario. Non ha contenuti strategici ma solo operativi e trae molte delle informazioni da eventi già realizzati sotto il profilo economico la cui manifestazione monetaria non si sia ancora realizzata. È un'attività governata dalla tesoreria.

Le condizioni attuali di mercato, caratterizzate da incerte prospettive economiche, dalla scarsa fiducia e dalla bassa disponibilità liquida del sistema (istituti di credito, consumatori, ecc.) dovrebbero invece imporre alle aziende la costruzione di *business plan*, realizzati secondo criteri completamente diversi rispetto al passato ed integrati con le programmazioni di breve. In un mare molto mosso concentrarsi solo nel non imbarcare dell'acqua disinteressandosi della direzione, forse ritarda il problema ma non conduce in porti sicuri.

TRE VALORI DEL PIANO: PILASTRI IRRINUNCIABILI

Coerenza,
affidabilità e
sostenibilità
Coerenza

In qualunque modo si decida di **interpretare** il *business plan*, tale piano deve rispettare **tre principi fondamentali**: la **coerenza**, l'**affidabilità** e la **sostenibilità**.

La **coerenza** deve riguardare l'intero *business plan* (piano strategico, piano operativo e risultati economico-finanziari) che, come già evidenziato, deve essere strettamente collegato alla cultura e alla realtà aziendale, così come le **azioni**, le **tempistiche** e gli **effetti previsti non possono essere** che coerenti con la **capacità aziendale**.

Affidabilità

L'**affidabilità** di un piano si riferisce ai risultati attesi: compatibili con le dinamiche competitive, confrontabili con i risultati storici e fondati su evidenze quanto più possibili misurabili, i risultati attesi devono rispecchiare situazioni quanto più probabili e possibili.

Sostenibilità

La **sostenibilità** riguarda la relazione tra l'attuazione della strategia ed il conseguimento dei risultati previsti, attraverso la capacità del progetto di sostenere le risorse attivate per conseguire gli obiettivi strategici pianificati. Un mercato stabilmente crescente permette una maggiore leggerezza nel rispetto di questi principi, perché i risultati che comunque arriveranno permetteranno di sopire ogni criticità. Quando però sono proprio i risultati ad essere scarsi l'attenzione nel rispetto di questi valori è centrale, non per assicurare un dato che proprio perché è previsionale non potrà mai essere certo ma per limitare le possibilità di errore per avere fatto di tutto per governare il proprio futuro. Una realtà che pure in un contesto erratico riesce a conseguire dei risultati di minima è certamente portatrice di un rischio molto più basso di altre perché dimostra di non subire passivamente, di avere le leve e le risorse per reagire. Di questo gli imprenditori e gli istituti di credito dovrebbero tenere conto nella decisione di allocare le risorse.

ANALISI DEI RISULTATI

Naturalmente, la sola costruzione del piano non garantisce la corretta realizzazione del progetto. La fase successiva alla definizione del *business plan* deve riguardare, in un momento come questo, l'**analisi dei risultati** che non si deve concludere con il mero raffronto con le previsioni ma dovrà estendersi tramite un'ulteriore analisi, maggiormente analitica.

Anche l'analisi dei risultati dovrà rispettare gli stessi principi sopra descritti per la redazione del *business plan*, ossia dovrà essere affidabile, nel senso di rigorosa, e sostenibile, nel senso che deve rispettare la realtà. È inutile fare assumere a delle variabili valori solo teorici incapaci di realizzarsi.

Tale analisi viene condotta attraverso due tecniche che risultano tra loro diverse ma complementari: l'**analisi di scenario** e l'**analisi di sensitività**.

La prima viene effettuata modificando completamente il contesto di azione. Pertanto, si crea un nuovo *business plan* costruito su ipotesi strategiche e operative diverse rispetto al precedente piano, con conseguente modifica, congiunta e ragionata, di un set di indicatori. Come già detto in precedenza, la costituzione di piani composti da più scenari deve permettere l'identificazione di fattori di successo anche nella peggiore delle ipotesi e permettere di avere chiara la soluzione minima conseguibile ed operare per il meglio.

In particolare l'**analisi** degli **scenari** prevede la **costruzione** almeno di **due scenari ipotetici** definiti **ottimistico** e **pessimistico**, in cui i valori finali degli indicatori sintetici ottengono risultati che variano da esiti positivi a esiti molto problematici.

Una corretta analisi degli scenari infatti richiede non solo la modifica dei valori delle variabili di input bensì una reale e chiara comprensione delle relazioni tra le variabili esaminate e l'azione conseguente. L'**analisi** degli **scenari comporta** quindi la modifica a tutte le parti che compongono il piano: tenendo a riferimento il piano di base si formulano strategie e si traducono nella costruzione di un nuovo piano.

La **costruzione** dello **scenario ottimistico** e dello **scenario pessimistico**, partendo dallo scenario base ossia quello costruito tramite le attuali condizioni del mercato, permette di delimitare un *range* di affidabilità del *business* all'interno del mercato di riferimento. Si precisa che non è detto che ci sia una equidistanza fra scenario migliorativo e peggiorativo rispetto al base essendo a tutti gli effetti due piani nuovi ed indipendenti.

Passando invece ad un'ottica più di breve periodo, per una corretta ed efficiente gestione della finanza aziendale, è centrale il tema della corretta **analisi** e dinamica della **grandezza patrimoniale** definita **Capitale Circolante**. Da qui può nascere, infatti, come vedremo meglio nel dettaglio, la prima e più importante necessità di finanza da parte delle **Pmi**. Per potere quindi in definitiva garantirsi un costante accesso a fonti di finanziamento, tipicamente di breve, è necessario che l'azienda si rapporti con il **sistema bancario** ponendosi in

Analisi
e controlli

Analisi di
scenario e di
sensitività

Ricostruzione
degli scenari

Capitale
circolante

■ Accesso al credito

condizioni di forza, acquisibile oggi unicamente attraverso l'accrescimento di competenze tecniche inerenti la gestione dei **flussi finanziari operativi aziendali**, di cui appunto la gestione del capitale circolante rappresenta l'elemento cardine.

PREVISIONE FINANZIARIA A BREVE E GESTIONE DEL CIRCOLANTE

Competizione
globale

La **competizione** che da anni ha raggiunto una **dimensione globale** e le **grandi problematiche** legate alle restrizioni creditizie hanno imposto al **management aziendale** la messa in atto e l'implementazione di tutte le politiche necessarie per reagire a tali mutamenti, al fine di conseguire e mantenere nel futuro le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Per questo motivo, oggi più di prima, l'**analisi** della **gestione finanziaria** diviene un'attività essenziale per il governo dell'impresa, anche per garantire la capacità di creazione di valore.

Aspetti
di gestione

L'**equilibrio finanziario** di un'azienda dipende principalmente da tre diverse aspetti della gestione:

- la **gestione dell'attività corrente**
- la **gestione degli investimenti** e dei **disinvestimenti**
- la **gestione dei finanziamenti** (propri e di terzi).

Mentre per la gestione degli investimenti in capitale fisso e la gestione dei finanziamenti a medio/lungo termine il **management** possiede, nel breve periodo, spazi di manovra limitati, una corretta ed oculata gestione dell'attività corrente permette all'azienda di produrre risultati in termini di liquidità di immediata percezione.

La principale leva operativa che produce impatti quasi immediati in termini di liquidità è la **gestione del capitale circolante netto** (di seguito Ccn), variabile **fondamentale** per il raggiungimento di un **equilibrio finanziario** e monetario nel **breve periodo**.

CCN E SUE COMPONENTI PRINCIPALI

Gestione
operativa

Il Ccn è una **grandezza patrimoniale** data dalla differenza tra le **attività** e le **passività operative**, così come individuate attraverso la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo la logica gestionale. Il termine operativo viene infatti utilizzato in relazione all'attività di gestione operativa corrente, ossia a tutte quelle poste di bilancio che scaturiscono dal normale processo di acquisto - produzione - vendita, indipendentemente dall'orizzonte temporale di realizzazione dell'attività o di estinzione della passività.

Nell'ambito del Ccn operativo non si fa dunque riferimento all'orizzonte tem-

porale in cui queste voci avranno la conseguente manifestazione monetaria – entro 12 mesi od oltre 12 mesi – ma piuttosto si prende come riferimento la loro attinenza alla gestione operativa, potendo quindi essere riclassificate come attività o passività circolanti anche quelle poste che, pur iscritte in bilancio «oltre i 12 mesi», siano caratterizzate dalla natura operativa. Analogamente non formano il Ccn operativo le poste patrimoniali che, pur avendo una manifestazione finanziaria nel breve termine, non sono frutto dello svolgimento dell'attività operativa, quali per esempio:

- quote correnti dei debiti a medio lungo termine con gli istituti di credito
- investimenti in titoli di Stato;
- crediti e debiti verso soci di natura finanziaria;
- crediti e debiti per acquisto immobilizzazioni.

All'interno del Ccn operativo troviamo quindi sia le voci direttamente legate alle operazioni di acquisto – produzione – vendita (quali le rimanenze, i crediti e debiti commerciali) sia le voci la cui manifestazione è solo indirettamente legata allo svolgimento di tali operazioni, quali, ad esempio:

- ratei e risconti attivi e passivi aventi natura operativa;
- debiti verso dipendenti e istituti di previdenza sociale;
- crediti e debiti tributari;
- crediti e debiti per Iva;
- fondo Tfr e fondo imposte;
- crediti verso altri e debiti verso altri.

Nella prassi, tuttavia, è d'uso far riferimento alla sola consistenza delle voci delle rimanenze e dei crediti e debiti commerciali, in quanto rappresentano le componenti di maggior consistenza, oltre al fatto che tali grandezze, a differenza delle altre, sono influenzate direttamente dalle politiche commerciali e gestionali del management.

All'interno del Ccn Operativo sovente si individua quindi un sotto-insieme noto come Ccn commerciale, composto solo da:

- rimanenze di magazzino;
- crediti commerciali;
- debiti commerciali.

L'ammontare del Ccn commerciale, alla data di riferimento, è dato quindi dalla sommatoria di rimanenze e crediti commerciali, ai quali devono essere sottratti i debiti commerciali.

CCN INTESO COME INVESTIMENTO FINANZIARIO

Il complesso delle attività di un'azienda, come noto, deve essere necessariamente finanziato attraverso il ricorso al capitale proprio o al capitale di debito. Investire in determinati impieghi, che siano di lungo o breve termine, finanziari o legati all'attività operativa (produttiva o commerciale), genera sempre un

Ccn operativo

Ccn commerciale

Ccn positivo/
negativo

■ Accesso al credito

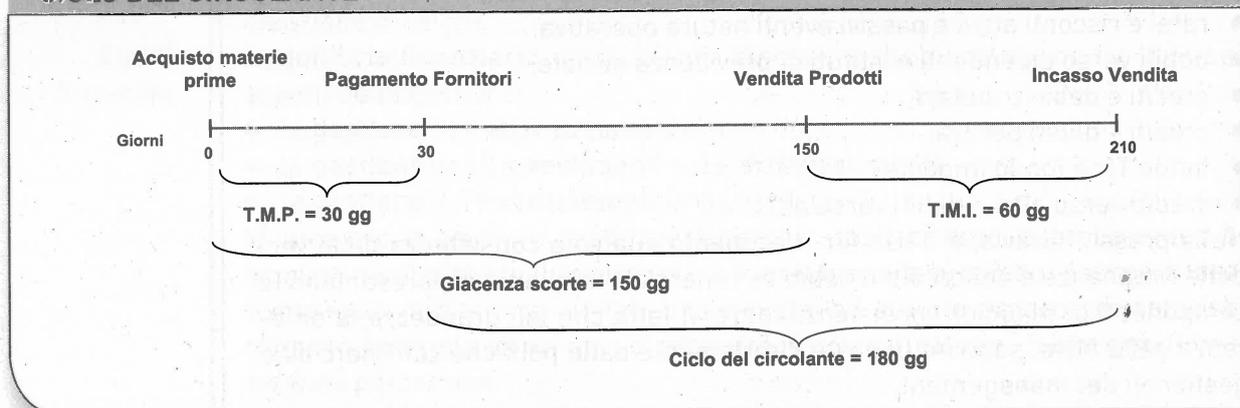
Assunzioni

fabbisogno a cui l'azienda deve in qualche modo fare fronte.⁴ Proviamo adesso ad illustrare, con un esempio, la situazione che si presenta più frequentemente nella vita dell'azienda caratterizzate da un ciclo monetario positivo: lo svolgimento del processo operativo comporta un'uscita di risorse monetarie antecedente rispetto alle entrate che si ottengono dall'attività di trasformazione prima e di vendita poi, determinando così la necessità di procedere alla ricerca di coperture finanziarie del fabbisogno emergente.

Le **assunzioni** alla **base** dell'**esempio** sono le seguenti:

- **ciclo operativo**, pari all'orizzonte temporale tra il momento dell'acquisto della materia prima fino alla vendita del prodotto finito (definito anche come periodo di giacenza media delle scorte): 150 giorni;
- **tempo medio di pagamento dei debiti verso fornitori (T.M.P.)**: 30 giorni;
- **tempo medio di incasso dei crediti verso clienti (T.M.I.)**: 60 giorni.

CICLO DEL CIRCOLANTE



Ciclo del circolante

Il cosiddetto «**ciclo del circolante**» (o «*giorni di durata del Ccn*») è pari alla sommatoria tra il periodo di giacenza media delle scorte (150 giorni) e il tempo medio degli incassi (60 giorni), a cui vanno sottratti i giorni di dilazione concessi dai fornitori per il pagamento delle forniture (30 giorni). Il risultato finale, nell'esempio sopra illustrato, è pari a 180 giorni: l'azienda, dunque, per poter portare a termine la propria attività operativa deve ricercare risorse monetarie per la copertura di 180 giorni di fabbisogno, che devono essere opportunamente finanziate.

Da tali considerazioni si evince come tanto minore è la durata del ciclo operativo, ad esempio in conseguenza di una politica commerciale volta a diminuire le scorte (materie prime, semilavorati o prodotti finiti) o a mantenere un livello di crediti commerciali più basso (derivante, a parità di fatturato, da un minore tempo di incasso dei crediti), quanto minore è l'impiego di risorse finanziarie per lo svolgimento delle attività operative. Al contrario, una maggiore dilazio-

ne dei pagamenti, sempre a parità di acquisti, permetterebbe un aumento dei debiti di fornitura e di conseguenza una minore dipendenza dall'indebitamento bancario.

Essere dunque in grado di determinare la consistenza del Ccn in un determinato periodo di tempo ma soprattutto la sua evoluzione all'interno di tale periodo è fondamentale al fine di prevedere, se ci poniamo in un'ottica futura, o capire, se poniamo l'attenzione sul passato, la formazione del fabbisogno da finanziarie o del *surplus* da investire. Se l'analisi del Ccn in un determinato momento ci indica l'ammontare preciso delle scorte, dei crediti e debiti commerciali in essere, la sua variazione permette di capire l'ammontare delle risorse generate o assorbite nell'arco temporale oggetto di osservazione.

Proviamo adesso ad illustrare una metodologia comunemente utilizzata per arrivare alla **determinazione del flusso di liquidità generato o assorbito** dalla gestione caratteristica dell'azienda in un determinato periodo di tempo (sia esso una settimana, un mese, un anno, ecc.): il punto di partenza è rappresentato dal **marginale operativo lordo prodotto** dalla **società** (dato dalla differenza tra ricavi dalle vendite e i costi della produzione, al lordo degli ammortamenti) nel periodo di tempo oggetto di analisi. Tale margine può essere infatti considerato come un quasi flusso di cassa operativo: nel caso in cui tutti i ricavi e i costi operativi venissero incassati e pagati entro il periodo temporale di riferimento, il flusso di cassa generato dalla gestione operativa sarebbe proprio il margine operativo lordo conseguito.

Il passo successivo per arrivare alla **quantificazione dell'effettivo flusso di cassa** generato dalla gestione operativa è rappresentato, dopo aver dedotto dal margine operativo lordo l'effetto fiscale, dal calcolo della differenza tra l'ammontare del Ccn alla fine con quello all'inizio del periodo di riferimento. Il flusso di liquidità generato/assorbito nell'intervallo in esame sarà quindi dato dalla somma algebrica del Mol con la variazione del Ccn nel periodo medesimo.

Di conseguenza avremo, nel caso in cui tutte le altre condizioni rimangano costanti, che:

- un **aumento** delle **rimanenze di magazzino**, sia che si tratti di materie prime, semilavorati o prodotti finiti, comporta un impiego di risorse, mentre una diminuzione del valore delle rimanenze, in questa ottica, libera risorse;
- analogamente, un **aumento** dei **crediti commerciali** determina un assorbimento di liquidità mentre una diminuzione dei tempi medi di incasso, e dunque dei crediti a parità di fatturato, corrisponde ad una generazione di cassa;
- un **aumento** dei **debiti commerciali**, che in sostanza sta a significare che l'impresa riesce a farsi finanziare maggiormente dai propri fornitori, implica che il fabbisogno finanziario da affrontare per la gestione corrente è minore.

Spesso per spiegare intuitivamente la relazione esistente tra la variazione del

Effetto spugna

Flusso
di liquidità

Flusso di cassa

Rimanenze
di magazzinoCrediti
commercialiDebiti
commerciali

Effetto spugna

■ Accesso al credito

Ccn e la generazione/assorbimento di liquidità, viene fatto riferimento a ciò che accade ad una spugna quando viene bagnata o quando viene strizzata (il cosiddetto «effetto spugna»). Infatti, se paragoniamo l'ammontare di Ccn calcolato in un determinato momento ad una spugna, avremo i seguenti casi:

- se la spugna viene bagnata aumenta la propria dimensione, ovvero assorbe acqua: analogamente, se il Ccn aumenta, cioè se aumentano le attività o diminuiscono le passività circolanti, ciò significa che l'attività operativa ha assorbito liquidità;
- se invece la spugna viene strizzata diminuisce la propria dimensione, ovvero libera acqua: allo stesso modo, una riduzione del Ccn sta a indicare una generazione di liquidità da parte dell'attività operativa.

LEVE GESTIONALI DEL CCN

Fattori
di analisi

Per procedere ad una corretta gestione del Ccn e per ottimizzare il fabbisogno finanziario che da esso ne deriva, è fondamentale capire quali siano i fattori principali che sono alla base di tale grandezza. Questi fattori fondamentali possono essere sinteticamente classificati nel seguente modo:

- il **volume di fatturato realizzato**;
- le **politiche di produzione**;
- le **politiche commerciali** con i **clienti** e i **fornitori**.

VOLUME DI FATTURATO

Facciamo di nuovo riferimento all'esempio che è stato presentato in precedenza dove era stato ipotizzato:

- tempo medio di incasso dei crediti verso clienti: 60 giorni
- tempo medio di pagamento dei debiti verso fornitori: 30 giorni
- giorni di giacenza delle scorte (assumendo per semplicità che le rimanenze siano composte esclusivamente da materie prime): 150 giorni.

Ipotizziamo in aggiunta che:

- il fatturato annuo sia pari a € 1,2 milioni;
- la percentuale del costo del venduto sia per semplicità pari al 40% del fatturato, cioè uguale a € 480.000;
- il business non abbia carattere stagionale e il volume delle vendite e degli acquisti si distribuisca in modo pressoché costante durante il corso dell'anno, cioè con vendite mensili pari a € 100.000 e acquisti mensili pari a € 40.000.

In questo caso i crediti verso clienti ammontano mediamente a € 200.000, i debiti verso fornitori sono pari € 40.000 e il valore delle rimanenze, determinato sulla base del costo del venduto, presenta un valore pari a € 200.000.

Il Ccn è dunque pari a:

$$€ 200.000 + € 200.000 - € 40.000 = € 360.000$$

Se supponiamo che il fatturato aumenti del 50%, così che anche il costo del venduto si incrementi

– continua –

- segue -

VOLUME DI FATTURATO

del 50% (in modo assolutamente lineare con l'aumento del fatturato), e che le politiche produttive e commerciali rimangano inalterate, il Ccn raggiungerà un valore pari a:

$$€ 300.000 + € 300.000 - € 60.000 = € 540.000$$

Possiamo dunque affermare che in presenza di un aumento del fatturato, per l'azienda nasce la necessità di reperire ulteriori risorse finanziarie da impiegare nell'espansione del capitale circolante. Nel caso di un'azienda sana e ben strutturata, un aumento del fatturato è accompagnato di regola da risultati reddituali probabilmente soddisfacenti (a meno che l'aumento non sia conseguente ad una politica di prezzi estremamente aggressivi), che tuttavia potrebbero essere vanificati se non sono prontamente gestite le dinamiche finanziarie, che come illustrato possono influenzare sensibilmente i risultati raggiunti.

Per gestire correttamente questo fenomeno può essere interessante rapportare il valore del Ccn rispetto al fatturato: questo indicatore, chiamato aliquota del circolante, permette dunque di esprimere l'efficienza dell'azienda in termini di impiego di Ccn per ogni singola unità di fatturato. In altri termini, misura quanto devo investire in capitale circolante per ogni euro di fatturato.

POLITICHE PRODUTTIVE

Come è stato accennato in precedenza, le rimanenze, secondo un'ottica gestionale, rappresentano investimenti che necessitano di essere finanziati. Per tale motivo la gestione delle scorte deve essere attuata non solo facendo riferimento alle necessità e ai vincoli produttivi, ma anche tenendo sotto controllo i riflessi reddituali e finanziari derivanti dalla copertura del fabbisogno finanziario che queste generano. Una diminuzione del tempo di permanenza delle scorte all'interno dell'azienda permette di raggiungere un vantaggio finanziario derivante dalla riduzione del Ccn, ovviamente laddove questo non comprometta i vincoli tecnici, economici e commerciali dell'azienda nel suo complesso.

Infatti, è noto che le scorte, sia di materie prime, semilavorati o prodotti finiti, assolvono a vari compiti nella vita delle aziende, tra i quali:

- assicurano una flessibilità negli acquisti, permettendo di cogliere occasioni su mercati di approvvigionamento;
- consentono un impiego ottimale degli impianti di produzione, senza che questi subiscano fermate per mancanza di materiali di lavorazione;
- permettono di rendere compatibile le necessità produttive allineandole con le richieste del mercato; ecc.

A livello pratico, quindi, la riduzione della giacenza della materia prima può essere ricercata attraverso la stipulazione di contratti di acquisto che garantiscano tempi di consegna molto brevi, in modo tale da ordinare unicamente la merce necessaria al soddisfacimento della produzione più immediata, spostando in capo al fornitore l'onere della tenuta in magazzino delle scorte. Analogamente, la ricerca di una maggiore efficienza produttiva attraverso soprattutto un accorciamento dei tempi di lavorazione consente la riduzione degli stock di semi-lavorati e prodotto finiti, grazie appunto a tempi più brevi nel passaggio dalla materia prima al prodotto finito e, quindi, alla vendita.

■ Accesso al credito

POLITICHE COMMERCIALI CON I CLIENTI E I FORNITORI

Il credito commerciale è sicuramente una delle leve più importanti per l'analisi del Ccn. Se prendiamo l'esempio precedente e ipotizziamo di diminuire i tempi medi di incasso da 60 giorni a 30 giorni, mantenendo inalterate le altre condizioni, nel nostro esempio si rileva che il Ccn passa da un valore pari a € 360.000 a € 260.000.

Si può dunque affermare che le politiche di incasso hanno sicuramente un peso dominante nella determinazione dell'andamento del Ccn e quindi del fabbisogno finanziario dell'attività corrente. Per questo motivo è importante che le politiche di credito vengano analizzate tenendo in considerazione anche le loro implicazioni di carattere finanziario e non solo quelle più immediate di tipo economico, essenzialmente legate ai volumi di vendita. Molto spesso infatti si registrano situazioni in cui vengono ricercati aumenti di fatturato sulla base di politiche di incasso aggressive e favorevoli al cliente: in questi casi l'azienda deve avere ben presente gli effetti che tale scelta produce sul fabbisogno finanziario, e non trascurare gli eventuali problemi finanziari che altrimenti, in alcuni casi, non avrebbero altro effetto che peggiorare la situazione.

In modo del tutto simmetrico, un cambiamento delle politiche di pagamento con i propri fornitori comporta una variazione del Ccn: un aumento dei tempi medi di pagamento influenza in modo positivo il valore del Ccn e diminuisce la dipendenza dal mondo bancario. Se invece si presta una maggiore attenzione alle dinamiche economiche e, di conseguenza, alle marginalità, pur di accettare una riduzione del prezzo, molte aziende accettano di effettuare i pagamenti ai propri fornitori senza alcuna dilazione: anche in questo caso si rischia che i costi legati all'indebitamento siano superiori ai vantaggi conseguiti con lo sconto commerciale.

Molto spesso le aziende, non potendo più disporre di finanziamenti bancari o non volendo assumere dei debiti a breve termine meno accessibili rispetto al passato, devono obbligatoriamente trovare altre vie: una di queste consiste nello spostamento dell'onere di finanziare dell'impresa dalla banca al fornitore.

Una prima strada consiste appunto nell'allungamento dei tempi di pagamento dei fornitori, consentendo in questo modo all'impresa di finanziare il proprio ciclo operativo senza il ricorso all'indebitamento bancario: ovviamente tale scelta non è manovrabile nello stesso modo da tutte le aziende in quanto dipende da vari fattori, quali le caratteristiche del mercato (tecnologia, obsolescenza, grado di concentrazione, ecc.) e la forza contrattuale propria dell'azienda.

Inoltre anche il grado di approvvigionamento di fattori produttivi esterni influenza in maniera sostanziale la possibilità di fare ricorso ai fornitori per finanziare il proprio fabbisogno operativo: se l'azienda ha una struttura produttiva che utilizza poche materie prime e servizi esterni ma si avvale soprattutto di impianti e lavoro umano, la capacità di dilazionare questi pagamenti è pressoché nulla, e il fabbisogno finanziario dovrà necessariamente essere gestito soprattutto riducendo i tempi di mantenimento delle scorte e di incasso dalla clientela, sempre a patto di non incidere negativamente sulla produzione e sui volumi di vendita.

Crescita
economica
e stabilità
finanziaria

GESTIONE DEL CCN NEI PERIODI DI STRETTA CREDITIZIA

I concetti appena esposti riguardo la **valutazione** della **convenienza** sia **economica** che **finanziaria** di alcune scelte **produttive** e **commerciali** non possono prescindere dalla reale capacità d'indebitamento che ogni azienda dispone.

Nei momenti di crescita economica e di stabilità finanziaria, in cui il supporto da parte del sistema bancario è costante e potenzialmente ampliabile, le imprese generalmente non prestano particolare attenzione nella determinazione

e nella gestione dei fabbisogni finanziari, soprattutto quando finanziabili con indebitamento bancario a breve termine. Ma in un momento in cui il sistema creditizio tende verso una riduzione degli affidamenti concessi e dei finanziamenti in generale, si può ben capire come la gestione del circolante divenga fondamentale.

Nel contesto attuale, caratterizzato da un forte rallentamento dell'economia globale e da notevole incertezza sulle previsioni di ripresa, determinare delle corrette politiche produttive e commerciali può risultare fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa: non potendo più contare sull'elasticità del fido bancario e sulla possibilità di farvi continuo ricorso, ogni scelta aziendale deve dunque essere ponderata sia in base alla convenienza economica ma anche all'opportunità finanziaria.

In definitiva, le possibilità offerte da una **gestione oculata e parsimoniosa del circolante** sono particolarmente interessanti, specie in periodi di difficile congiuntura e di scarsità di risorse finanziarie, al fine di amministrare al meglio la liquidità, divenuta allo stato attuale molto meno accessibile rispetto al passato. Oggi più di prima sarà quindi necessario identificare specifiche scelte di **politica produttiva e commerciale**, monitorare attentamente ed eventualmente correggerne gli effetti, senza mai trascurare gli impatti sulla produzione e sulla propria clientela. In parallelo, l'evidenza verso l'esterno di una attenta e programmata gestione della formazione dei fabbisogni, anche attraverso una accorta politica di gestione del circolante, può rappresentare nell'attuale contesto un fattore di successo in termini di potere contrattuale, generatore di vantaggi competitivi, da spendere positivamente con potenziali finanziatori, sia bancari che non, nel reperimento delle risorse finanziarie.

CONCLUSIONI

Non si pensi che la attivazione di questi processi sia meccanica. Richiede più determinazione che tecnica, una determinazione del capo azienda dell'imprenditore. Senza questa resteranno delle attività vuote, che assorbiranno tempo ma che non orienteranno in modo diverso i comportamenti dei tanti attori dell'impresa. L'area finanza supporta il *business* ed è a sua volta supportata dallo stesso e da tutte le persone che ne sono responsabili.

Gestione
delle risorse

Scelte
produttive
e commerciali

Capacità
imprenditoriale

ARTICOLI CORRELATI



Accesso al credito da parte delle Pmi

F. Bencini, M. Mancaruso, V. Ferragina

Guida pratica per le aziende, n. 4/2013, pag. 40