

LA RILEVAZIONE DELLE ATTIVITA' SECONDO L'ACTIVITY-BASED COSTING: L'ESPERIENZA DI UN'AZIENDA MECCANICA

Catry Ostinelli¹

La realizzazione dell'Activity-Based Costing prevede che, all'interno del sistema di contabilità analitica, i costi indiretti di struttura (relativi al personale, alle tecnologie, alle prestazioni esterne e alle utenze) siano assegnati non solo ai centri di costo funzionali (uffici/ reparti/ direzioni) ma anche ai processi gestionali, che impiegano le risorse aziendali al fine di realizzare/ consegnare/ erogare i prodotti/ servizi ai clienti finali.

La logica tradizionale di localizzazione dei costi non crea problemi in società in cui vi è una rigida suddivisione dei compiti e si svolgono mansioni ripetitive lungo processi standardizzati. Il costo a carico azienda per ciascun dipendente e le altre voci di spesa per prestazioni esterne o per ammortamento trovano una specifica ed univoca collocazione, prevalendo la logica dell'autorizzazione alla spesa da parte del responsabile del Centro di Costo. A titolo d'esempio, il personale commerciale e le spese commerciali sono addebitate, per destinazione, al Centro di Costo Funzionale Direzione Commerciale, ovvero "là dove il costo si manifesta".

Abbandonare questa logica per adottare un approccio Activity-based Costing impone all'azienda non soltanto un profondo cambiamento culturale, relativo alla volontà di rilevare le "cause d'insorgenza dei costi", ma anche l'adozione di metodologie e strumenti a supporto della rilevazione dei carichi di lavoro del personale nello svolgimento delle attività e dei processi gestionali.

Secondo l'Activity-Based Costing le modalità prescelte per lo svolgimento dei processi, oltre alle caratteristiche dei prodotti/servizi offerti, giustificano l'incremento/il decremento nel "consumo" delle risorse aziendali. È il costo dei processi, ovvero la valorizzazione economica del suddetto consumo, l'oggetto principale delle rilevazioni e delle analisi a cura della direzione aziendale.

I processi attraversano i confini organizzativi interni ed esterni, aggregando quelle attività accomunate dallo stesso obiettivo: la produzione, la consegna della merce, l'erogazione dei servizi post vendita ai clienti, l'approvvigionamento dei materiali, l'emissione delle offerte a clienti e l'evasione degli ordini, la gestione del personale, la gestione amministrativa, il budget, il reporting, la valutazione della fattibilità tecnica, economica e strategica di un investimento, la programmazione finanziaria, la direzione aziendale...

All'interno dello stesso processo vi sono attività svolte da persone differenti e spesso la stessa persona svolge attività che fanno capo a processi differenti. Si pensi ad esempio al venditore che è chiamato a definire il piano delle vendite annuali durante lo svolgimento del processo di budgeting, o che, partecipando ad una fiera di settore, permette all'azienda di promuovere i propri prodotti/servizi e di conoscere l'offerta dei concorrenti (processo di marketing strategico).

Lo schema in figura 1 mostra le fasi per giungere alla determinazione del costo dei prodotti/servizi offerti secondo la suddetta logica. In sintesi:

- i costi identificati per centro di costo/responsabilità funzionale devono essere scomposti in costi di attività grazie alla rilevazione dei carichi di lavoro delle risorse impiegate. A titolo d'esempio si pensi alle attività tipiche dell'ufficio Acquisti: la selezione dei fornitori,

¹ Professore a contratto di Programmazione e controllo della gestione presso l'Università Cattaneo di Castellanza, LIUC.

l'emissione degli ordini d'acquisto, la stesura del budget degli approvvigionamenti, la formazione/addestramento del personale;

- i costi di attività devono essere aggregati in activity-cost pool interfunzionali (i processi aziendali). Il processo Approvvigionamento, ad esempio, comprende sia alcune delle attività svolte all'interno dell'Ufficio Acquisti sia attività svolte da altri uffici, quali l'Amministrazione per il pagamento dei fornitori e, a monte, la Progettazione per l'identificazione dei componenti da acquistare all'esterno;
- i costi degli activity-cost pool devono essere imputati ai prodotti attraverso appositi activity driver. Esempi di questi ultimi sono: il numero degli ordini di acquisto, il valore dei componenti acquistati...

Se si condivide questa impostazione, si accetta di fatto che l'affidabilità dell'interno sistema dipenda almeno dai seguenti elementi:

- * il numero e l'omogeneità delle attività individuate all'interno di ciascun ufficio;
- * le modalità prescelte per attribuire i costi d'ufficio (costi del personale, ammortamento hardware e software, utenze, consulente esterne, affitti passivi...) alle differenti attività aziendali;
- * il numero e l'estensione dei processi che possono spiegare il funzionamento della specifica realtà aziendale e che permettono di aggregare le attività svolte all'interno di ciascun ufficio.

Ritenendo che non esista un modello con validità universale, ma che possano essere definite delle possibili linee guida, in questo lavoro si presenta l'esperienza vissuta dall'azienda Motori Italia S.p.A. nella realizzazione del sistema di contabilità analitica secondo l'Activity-Based Costing, offrendo delle indicazioni a carattere prevalentemente operativo per lo svolgimento della fase di **rilevazione dei costi del personale per attività e per processi**.

Si presentano i confini dei processi oggetto di analisi, si descrive l'architettura software utilizzata per la rilevazione dei dati e si portano alcuni esempi circa le possibili analisi da condurre con sistematicità. L'attenzione è posta sulle modalità prescelte dall'azienda per la rilevazione dei carichi di lavoro del personale indiretto.

Volutamente si tralasciano le implicazioni organizzative e di re-ingegnerizzazione dei processi aziendali che possono emergere dalla rilevazione dell'impiego delle risorse per attività/processi. L'esperienza dimostra che minori sono le resistenze del personale se lo scopo principale delle rilevazioni è la realizzazione di un nuovo sistema di contabilità industriale/analitica, che dà visibilità ai costi connessi alla complessità di gestione di clienti sempre più esigenti, in mercati turbolenti ed incerti nella loro evoluzione.

In effetti in molte aziende il management incontra non poche difficoltà nel "controllo" dei costi indiretti, ovvero di quei costi relativi alle attività che per loro natura sono "lontane" dalla trasformazione fisica dei prodotti. In particolare i principali problemi possono essere riassunti come segue:

- * nello svolgimento delle attività indirette, soprattutto di quelle di difficile automazione, il personale è la principale risorsa impiegata: controllarne i costi significa indagare il tempo dedicato da ciascun operatore allo svolgimento delle stesse;
- * introdurre dei sistemi sofisticati di rilevazione può incrementare i carichi di lavoro;
- * ci si trova spesso ad operare in contesti dinamici che determinano cambiamenti significativi nell'assetto delle attività interne: può essere difficile fornire una "fotografia" dei processi attendibile e sufficientemente stabile nel tempo;

* il nuovo modello di gestione della qualità presentato dalle Norme ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, a differenza delle precedenti edizioni che facevano diretto riferimento alle funzioni (acquisti, produzione, ecc), fa riferimento invece ai processi². Ci può essere il rischio di creare due sistemi in contrasto tra loro: un primo sistema a supporto della contabilità gestionale ed un secondo a supporto della gestione della qualità.

L'esperienza di Motori Italia S.p.A. suggerisce che la semplicità nell'approccio e la formazione continua al personale possono facilitare l'implementazione dei sistemi Activity-based Costing e il superamento delle relative difficoltà di gestione.

² La normativa internazionale "incoraggia l'adozione di un approccio per processi nello sviluppo, nell'attuazione e nel miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza di un Sistema di Gestione per la Qualità in grado di accrescere la soddisfazione delle parti interessate, soddisfacendo i relativi requisiti". Si tratta di un'innovazione fondamentale ed estremamente delicata, in quanto incide su un modello organizzativo molto radicato nelle aziende: quello della tradizionale gestione per funzioni. L'adozione di una struttura organizzativa di tipo funzionale ha sempre comportato, in linea di massima, il raggruppamento di tutti i soggetti che eseguono lo stesso tipo di attività, in un'unica unità o funzione organizzativa (commerciale, di produzione, di progettazione, acquisti, ecc) sotto un'unica responsabilità. In una struttura di questo tipo la maggiore difficoltà è dovuta al fatto che le diverse funzioni, che intervengono nei vari processi aziendali, operano in modo assolutamente autonomo e il loro coordinamento è garantito unicamente sulla base della routine di procedure prestabilite. L'operare quotidiano dimostra che i processi aziendali tagliano in modo trasversale le singole funzioni, coinvolgendo contemporaneamente più unità. Questo significa che, per ottenere miglioramenti tangibili nelle prestazioni, è necessario un diverso approccio e una riprogettazione dei processi aziendali, che favorisca un'azione più dinamica dell'intera struttura organizzativa. Uno degli obiettivi che le nuove norme ISO si propongono è quello di massimizzare il valore aggiunto di ciascun processo, attraverso l'eliminazione di tutti quei flussi o quelle attività che non generano valore per il cliente. Per realizzare questa finalità le norme suggeriscono alcune linee guida indispensabili per una corretta revisione delle logiche processuali. Il punto di partenza è la maggior responsabilità affidata alla direzione, alla quale viene attribuito il compito di far percepire ai membri della struttura aziendale l'idea di un'organizzazione intesa come insieme di processi aziendali che generano valore per il cliente oltre che monitorare costantemente quelli che sono i tempi, i costi e la qualità complessiva dei singoli processi per attuare azioni di miglioramento continuo. E' altresì necessario attivare quella che in termini tecnici viene definita come la "catena interna di clienti fornitori". Occorre cioè considerare le funzioni e i reparti a loro volta come singoli clienti interni, in modo che i componenti di ciascuna funzione operino con rapidità e flessibilità, per la soddisfazione delle altre unità organizzative. Secondo questa logica, infatti, l'output di ciascuna funzione non deve costituire un risultato a sé stante, ma rappresentare l'input per l'operatività di altre funzioni. La gestione per processi fa emergere inoltre la necessità di una nuova figura organizzativa: il responsabile del processo o process owner. Si tratta di un soggetto che opera trasversalmente rispetto alle funzioni tradizionale, presiedendo a quelle che sono le attività di miglioramento delle prestazioni del processo. Le norme, infine, stabiliscono che l'organizzazione deve preparare procedure del Sistema di Gestione per la Qualità che descrivano i processi richiesti per attuare il sistema stesso.

L'organizzazione deve munirsi di:

- Procedure che descrivano le attività richieste per mettere in atto il Sistema di Gestione per la Qualità.
- Procedure che descrivano la sequenza e la natura interattiva dei processi necessari per garantire la conformità del prodotto/servizio.
- Istruzioni che descrivano la pratica operativa e le attività di controllo dei processi.

Una volta realizzato un Sistema di Gestione per la Qualità, l'organizzazione può decidere di farlo certificare, ossia di farlo valutare da un Organismo di Certificazione. Si parla di Organismi di Certificazione accreditati quando questi risultino a loro volta accreditati, ossia ufficialmente riconosciuti, da un Organismo di accreditamento (in Italia SINCERT o SINAL). Se l'attuazione di un Sistema di Gestione per la Qualità può rappresentare per un'organizzazione uno strumento fondamentale per ottenere ritorni economici in termini di abbattimento dei costi della "non qualità", riduzione generale dei costi e aumento dell'efficienza, la sua certificazione costituisce una verifica e un pubblico riconoscimento dell'impegno aziendale per la qualità e, quindi, un mezzo per migliorare la propria immagine e la propria posizione di mercato.

La presentazione dell'azienda: Motori Italia S.p.A.

Motori Italia S.p.A. è un gruppo di medie dimensioni, con sede in Italia, che opera nel settore metalmeccanico. Occupa più di seicento persone. Nella sua gamma d'offerta vi sono sia prodotti standard sia prodotti con elevato contenuto tecnologico, definiti secondo le specifiche esigenze della clientela. In Italia sono realizzate la produzione, la progettazione, le attività di marketing, amministrative e logistiche. L'azienda vende in tutto il mondo: impiega circa 70 venditori diretti, si affida a distributori autorizzati, ha delle filiali commerciali ed intrattiene dei rapporti di vendita con importatori in Europa e nel mondo.

E' possibile idealmente suddividere la produzione in due macro-fasi con lotti economici di lavorazione di dimensioni differenti: lavorazioni meccaniche e montaggio. Al termine delle prime vi è un magazzino intermedio.

Nell'anno 2001 l'azienda ha scelto di dotarsi di un sistema di contabilità industriale secondo l'Activity-based Costing. Ogni quadri mestre viene elaborato un conto economico di sintesi rivolto all'alta direzione che permette di analizzare i ricavi, i costi e i margini dei prodotti aggregati secondo le seguenti dimensioni: *prodotti a bassa complessità*, *prodotti a media complessità* e *prodotti ad alta complessità*. La classificazione è stabilita sulla base di criteri sia tecnici sia gestionali.

Esempi dei primi sono il peso/ spazio occupato da parte del prodotto, il numero dei componenti da assemblare per la sua realizzazione e il numero dei componenti a disegno cliente, ovvero non di serie. In effetti "a pelle" vi è una maggiore complessità nella gestione di un prodotto di dimensioni rilevanti (a causa di possibili difficoltà nello stoccaggio e nella movimentazione), assemblato (per le implicazioni nelle operazioni di approvvigionamento) o per il quale non esistono dei disegni tecnici completi.

I secondi, ovvero i criteri gestionali, riguardano le richieste di personalizzazione imposte dal cliente in fase di commercializzazione e vendita: imballi specifici, collaudi supplementari, finiture specifiche...

Al momento dell'inserimento dell'ordine da cliente, attraverso il sistema gestionale ERP adottato, a ciascun prodotto viene assegnato un punteggio che ne esprime il grado di complessità e che rappresenta la somma dei punteggi ottenuti in relazione alle differenti variabili/criteri utilizzati per la classificazione. Questo stesso trattamento, che prende il nome di "battesimo" delle richieste dei clienti, viene eseguito sia sui prodotti standard (che verosimilmente appartengono alla dimensione dei prodotti a bassa complessità) sia sui prodotti definiti sulla base degli specifici bisogni della clientela.

In sintesi, come visto in precedenza in figura 1, il calcolo dei costi delle tre famiglie di prodotto avviene tenendo distinti i costi diretti dai costi indiretti e di struttura.

Nel conto economico gestionale l'assegnazione ai prodotti finiti dei costi diretti di materia prima, accessori, imballi, e lavorazione (sia interna sia esterna) avviene in relazione ai consumi/prelievi registrati all'interno del sistema ERP, nelle fasi di programmazione e controllo della produzione, di gestione dei magazzini e di fatturazione ai clienti.

L'assegnazione dei costi indiretti di struttura prevede invece la preventiva localizzazione alle attività e ai processi gestionali e la ripartizione degli stessi tra le tre famiglie di prodotto in base a i seguenti parametri:

- * numero dei componenti a disegno cliente
- * tempi di progettazione
- * numero delle fasi di lavorazione/assemblaggio per il numero lotti di lavorazione meccanica/assemblaggio

- * numero dei prelievi da magazzino per commessa di produzione/lotto di produzione/lotto di spedizione
- * costo di attrezzaggio
- * costo macchina assorbito dalle lavorazioni.

I processi individuati sono **tredici** e spiegano il lavoro svolto dal personale indiretto operante nello stabilimento e negli uffici della sede italiana. Un quattordicesimo raccoglie invece le attività svolte per la gestione dei progetti di sviluppo specifici a favore delle imprese collegate.

I criteri scelti dalla direzione per la loro individuazione possono essere riassunti come segue:

- * si debbono monitorare i processi critici per il successo economico/competitivo e sociale dell'azienda;
- * si debbono rispettare i confini imposti dal sistema di gestione della Qualità;
- * se non è possibile identificare un unico parametro per l'attribuzione dei costi di un processo alle famiglie di prodotto è opportuno scindere il processo individuato in due o più sottoprocessi: uno per ciascun parametro identificato;
- * debbono essere mantenuti distinti quei flussi di attività rivolti alla gestione delle nuove opportunità, ovvero relativi alla ricerca dei possibili nuovi clienti/mercati per una specifica attribuzione ai settori applicativi presidiati dall'azienda: lavorazione del legno, ceramiche, tessile...
- * deve essere prevista la ***distinzione tra attività/processi di routine***, relativi a compiti ripetitivi, sufficientemente standardizzati e predicibili, e ***attività/processi "non standardizzabili***, rivolti alla gestione di eventi eccezionali, per i quali non si conoscono le relazioni tra il consumo delle risorse e i risultati/output ottenuti;
- * non tutti i processi aziendali debbono essere imputati agli oggetti di calcolo prescelti: le famiglie di prodotto e i segmenti di clientela. All'interno del sistema debbono essere presenti quei processi direzionali e di supporto che non mostrano relazioni di causalità con i prodotti offerti e i clienti serviti. Si pensi ad esempio al processo di budgeting e reporting o di predisposizione del bilancio.

I confini dei tredici processi individuati

Il modello dei processi aziendali di Motori Italia S.p.A. è stato definito grazie al lavoro congiunto di tutte le direzioni aziendali: direzione generale, progettazione, marketing, commerciale, produzione, logistica, EDP, amministrazione, pianificazione e controllo.

Punto di partenza è stata la dichiarazione da parte della proprietà della missione e di quei principi ispiratori che sono stati alla base dell'attività dell'impresa e del suo successo lungo tutto il suo percorso evolutivo: un piccolo insieme di "principi guida", indipendenti dalle circostanze e dai tempi.

In sintesi essi sono:

- * attenzione alla cura dei particolari e alla qualità, perseguita con passione, in ogni cosa che si fa, in qualsiasi area aziendale;
- * rigore scientifico come metodo di approccio di ogni iniziativa e di ogni progetto;
- * affidabilità, intesa come garanzia che tutto ciò che si fa, o che si promette, risponda alla funzione cui è destinata;
- * correttezza, trasparenza ed etica nei rapporti, all'interno dell'azienda e tra questa i gli attori operanti nella propria arena competitiva (clienti, fornitori e concorrenti) e sociale;
- * realizzazione nel lavoro.

Successivamente, in due mesi di lavoro, sono stati identificati i confini specifici di ciascun processo.

Questa fase ha rappresentato per l'azienda una tappa fondamentale, attraverso la quale dichiarare la propria identità futura. La principale motivazione alla definizione del modello dei processi aziendali è emersa dall'attenta valutazione del rischio che il mancato allineamento alle rapide evoluzioni del contesto di settore e di mercato potesse portare ad una graduale "implosione" dell'azienda, confinandola ad un ruolo marginale nel panorama competitivo fino a pregiudicarne la crescita e la capacità di generare valore per i propri azionisti e per gli altri attori istituzionali.

Il settore in cui opera Motori Italia S.p.A. si sta progressivamente avvicinando ad una fase di maturità: sono in atto alcune dinamiche che, nel medio termine, porteranno ad una parziale riconfigurazione del settore e ad un lento mutamento dei rapporti di forza e delle "regole competitive" all'interno del settore stesso. Alle aziende si richiede una maggiore flessibilità e tempestività di risposta nonché la capacità di contenere i costi di quelle attività che non producono valore per il cliente a favore di attività critiche per il servizio al cliente.

I principali processi individuati sono i seguenti:

- * PROCESSO 1. Definire i principi strategici, organizzativi e del sistema qualità e effettuare le verifiche strategiche
- * PROCESSO 2. Budgeting e reporting: misurare e analizzare le performance aziendali
- * PROCESSO 3. Analizzare il mercato, partecipare alle fiere, identificare le opportunità di sviluppo e il sistema di offerta di prodotto/di servizio, creare nuovi cataloghi e indirizzare i canali di comunicazione aziendale
- * PROCESSO 4. Avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, emettere l'offerta, ricevere l'ordine, verificare l'evadibilità dello stesso, approvare le richieste di prodotti "speciali", fatturare e curare l'incasso, gestire i resi e rispondere a eventuali lamentele da parte dei clienti.
- * PROCESSO 5. Innovare il prodotto, aggiornare le distinte basi e i cicli di lavorazione, reingegnerizzare il processo produttivo e il processo logistico
- * PROCESSO 6. Pianificare le lavorazioni interne ed esterne, il montaggio e le spedizioni, lanciare i lotti e seguire avanzamento produzione, programmare le spedizioni e contattare gli spedizionieri
- * PROCESSO 7. Approvvigionarsi di materiali, componentistica e servizi, emettere l'ordine di acquisto, curare il ricevimento e lo stoccaggio dei materiali, provvedere al pagamento dei fornitori
- * PROCESSO 8. Attrezzare le macchine, effettuare le lavorazioni meccaniche, l'assemblaggio e i collaudi
- * PROCESSO 9. Fornire l'assistenza post-vendita ai clienti
- * PROCESSO 10. Sviluppare il sistema qualità e il sistema informativo-informatico garantendo sicurezza e corretto impatto ambientale
- * PROCESSO 11. Selezionare, formare e amministrare le risorse umane
- * PROCESSO 12. Manutenere le risorse tecnologiche, di logistica e produzione
- * PROCESSO 13. Rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario

La rilevazione delle attività: le logiche di fondo e l'applicativo software utilizzato

Il processo, definito nella sua missione e nei suoi confini, prende vita grazie allo svolgimento delle singole attività di cui è composto. L'individuazione di queste ultime richiede il preventivo

coinvolgimento di tutti i dipendenti nell'analisi "di ciò che realmente viene fatto quotidianamente per erogare a clienti interni/esterni i prodotti/servizi offerti".

L'assegnazione delle attività ai processi avviene esaminando le relazioni di tipo input-output esistenti tra le stesse in relazione alla missione precedentemente definita. A titolo d'esempio si pensi al processo "Approvvigionarsi di materiale e servizi" che comprende l'attività "emettere un ordine d'acquisto", svolta dall'ufficio Acquisiti, e l'attività "provvedere al pagamento dei fornitori", svolta dall'ufficio Amministrazione, che riceve dalla precedente le condizioni di pagamento negoziate con il fornitore stesso.

Si stabilisce così un legame univoco tra l'attività e il processo: ogni nuova attività viene assegnata ad un solo processo tra quelli identificati. Il numero delle attività (in aumento o in diminuzione) può cambiare anche con una certa frequenza in relazione ai progetto di riorganizzazione interna. Il numero dei processi è tendenzialmente stabile. L'introduzione di un nuovo processo implica dei profondi cambiamenti nella strategia di rapporto con il mercato e i clienti da parte dell'impresa.

In Motori Italia, ciascun dipendente è chiamato a rilevare, con cadenza giornaliera, il tempo dedicato allo svolgimento di circa una decina di attività, definite insieme al proprio responsabile e al team di lavoro dedicato al progetto Activity-based Costing.

Il sistema utilizzato permette la registrazione dei carichi di lavoro di circa 250 attività, ciascuna assegnata in maniera univoca ad un processo tra i quattordici identificati.

Per ciascun dipendente vi è la possibilità di registrare a inizio anno il costo orario standard preventivo/di budget ottenuto dividendo il costo a carico azienda, pari alla somma della retribuzione comprese le mensilità aggiuntive, le festività infrasettimanali e rol, degli oneri sociali, dei contributi previdenziali e assicurativi e degli accantonamenti TFR, per la stima delle ore di presenza in azienda. Ogni fine mese le dichiarazioni fatte da ciascun dipendente vengono confrontate con le ore di presenza effettive provenienti dalla procedura di rilevazione delle presenze, e vengono aggiornate le stime fatte circa il costo orario standard.

Lo strumento software utilizza l'ambiente MS Access. L'accesso al sistema prevede dei menù personalizzati a seconda dei seguenti due profili:

- l'amministratore del sistema;
- l'utente.

L'amministratore del sistema ha il compito di assicurare il funzionamento generale del software, attraverso l'aggiornamento delle tabelle e degli archivi di base, rendendoli disponibili in modalità visualizzazione ed immissione dati per ciascun utente. Egli deve (si veda in figura 2 il relativo menù di attività):

- mantenere aggiornato l'elenco delle unità organizzative, dei dipendenti, delle attività, dei processi ed eventualmente dei progetti interni/esterni approvati dalla direzione;
- provvedere al calcolo e all'inserimento del costo orario preventivo standard per ciascun dipendente. Si tratta di stabilire a preventivo il costo complessivo a carico azienda per ciascun dipendente (stipendio, oneri sociali, accantonamento TFR, rateo ferie...) e dividerlo per le ore di presenza in azienda previste per l'anno oggetto di rilevazione;
- codificare ed immettere le eventuali nuove attività, provvedendo all'assegnazione delle stesse agli operatori interessati. Ciascun utente, su indicazione del proprio responsabile d'ufficio/direzione, comunica all'amministratore del sistema che è stato incaricato di svolgere una nuova attività. L'amministratore, al fine di evitare delle duplicazioni e un eccessivo proliferare di micro-attività, l'analizza e stabilisce se aggregarla ad altre attività già esistenti all'interno del sistema o crearne una nuova ad hoc. Si pensi ad esempio

all'attività "richiedere anticipi note spese" che può essere compresa all'interno dell'attività più ampia di "gestione, rendicontazione e pagamento note spese";

- curare la formazione del personale nella compilazione e nell'interpretazione dei dati.

La gerarchia di immissione dei dati da parte dell'amministratore del sistema può essere esemplificata come segue (si veda il figura 3 la maschera di immissione degli elenchi):

1. Fase 1) codifica di tutte le direzioni aziendali (produzione, vendite, logistica...);
2. Fase 2) inserimento dell'elenco completo dei dipendenti e loro assegnazione alla direzione aziendale di competenza (da organigramma per esempio il sig. Mario Rossi è alle dipendenze della direzione vendite);
3. Fase 3) codifica dei processi ed eventualmente dei relativi sottoprocessi, che possono facilitare l'attribuzione alle famiglie di prodotto attraverso la rilevazione di driver di imputazione specifici. Si pensi ad esempio al sottoprocesso amministrativo di "fatturazione e incasso da clienti", parte del più ampio processo di "gestione delle relazioni commerciali con i clienti, ricevimento dell'ordine e consegna dei prodotti/servizi", che può essere ripartito tra i clienti sulla base delle fatture di vendita emesse o delle righe di fattura;
4. Fase 4) inserimento dell'elenco completo delle attività, loro assegnazione univoca ai processi/sottoprocessi identificati e agli operatori aziendali chiamati a svolgerle. Si pensi ad esempio all'attività "partecipare alle fiere di settore" che si colloca all'interno del processo 04 e che può essere assegnata al sig. Mario Rossi e al sig. Carlo Bianchi.
5. Fase 5) codifica dei progetti interni/esterni che possono coinvolgere più dipendenti per un periodo predefinito. Si pensi ad esempio alla possibilità di indicare in maniera separata con riferimento all'attività "Svolgere le rilevazioni di contabilità analitica" il tempo dedicato alla progettazione del nuovo sistema in logica Activity-Based Costing, ovvero ad un progetto specifico che si conclude con l'avvio a regime delle rilevazioni secondo la suddetta metodologia. Il progetto si caratterizza per il fatto di aggregare più attività per il raggiungimento di uno scopo preciso: ha un inizio ed una fine definiti. Chi è coinvolto nello svolgimento del suddetto progetto deve registrare il tempo impiegato nelle riunioni di impostazione del sistema con riferimento all'attività "Svolgere le rilevazioni di contabilità analitica", che esisterà sempre e comunque in azienda, indipendentemente alle logiche contabili seguite, e, selezionare nell'elenco progetti, quello relativo all'Activity-Based Costing. In questo modo si crea una base dati omogenea nel tempo: a distanza di anni potrà essere possibile confrontare l'impegno dedicato dall'azienda all'attività "Svolgere le rilevazioni di contabilità analitica" e giustificare eventuali incrementi/decrementi per la comparsa/scomparsa di progetti specifici. Ciò non sarebbe possibile se le registrazioni con riferimento alle attività e ai progetti fossero in alternativa e non correlate in sequenza.
6. Fase 6) analisi dei tempi/costi delle attività e dei processi/sottoprocessi oggetto di indagine. Il costo di un'attività è la somma dei costi dei carichi di lavoro registrati dai dipendenti per quell'attività. La valorizzazione dei carichi di lavoro è fatta a costo orario standard preventivo per ciascun dipendente. Di conseguenza il costo di un processo è pari alla somma dei costi delle differenti attività che ne fanno parte. L'analisi viene svolta selezionando il periodo di interesse (da data a data) e mostra oltre al costo delle differenti attività/processi anche il numero delle persone coinvolte e le differenti unità organizzative cui le stesse appartengono. Al fine di garantire la riservatezza delle informazioni immesse da ciascun dipendente,

né l'amministratore del sistema né i differenti responsabili di funzione debbono poter visualizzare le registrazioni immesse da ciascuno. Se di interesse, ciascun dipendente può stampare le registrazioni immesse (si veda in figura 4 la maschera di interrogazione e visualizzazione delle possibili analisi circa le rilevazioni effettuate).

A ciascun **utente** che si accinge ad iniziare una sessione di immissione dati viene richiesto di immettere il proprio codice personale (codice univoco di identificazione proveniente dal sistema di rilevazione delle presenze) e la propria password (si veda la figura 5). La conferma dei suddetti dati permette l'accesso ad un "Menù utente", dal quale è possibile raggiungere direttamente le quattro maschere che compongono il modulo di immissione (si veda la figura 6):

1. Immissione dati
2. Lista dati fra due giornate
3. Riepilogo dati fra due giornate
4. Elenco attività per dipendente
5. Modifica password
6. Foglio uscite

La maschera di immissione dati permette all'utente di inserire le attività svolte e le ore dedicate a ciascuna di esse, indicando se l'attività è riconducibile in maniera esclusiva ad un progetto, ad un cliente o ad un prodotto. La maschera riporta in alto a sinistra un campo che indica la data del giorno per il quale si intende immettere le attività; i pulsanti con le frecce servono a spostare avanti e indietro la data per permettere l'immissione a posteriori o per verificare le immissioni effettuate in precedenza (si veda la figura 7).

E' possibile cancellare un'immissione effettuata posizionandosi sulla riga relativa e premendo il pulsante, in basso a sinistra, in cui compare un cestino. La selezione dell'attività, del progetto, del cliente o del prodotto è estremamente facilitata dai "menù a discesa", che contengono l'elenco completo di tutte le possibili opzioni; è sufficiente selezionare quella che interessa. A questo proposito, è opportuno ricordare che, qualora lo svolgimento di un'attività fosse legato ad un progetto, non occorre specificare anche l'eventuale cliente o prodotto, poiché il progetto è già riferito a priori ad uno specifico cliente e ad una specifica tipologia di prodotto; il sistema impedirà quindi di indicare per la stessa attività il progetto e contemporaneamente il cliente o il prodotto. Per evitare la presenza nel sistema di dati inconsistenti, è previsto inoltre un blocco che non consente all'utente di proseguire senza aver anzitutto indicato il codice dell'attività e, al termine dell'immissione, il numero di ore dedicato (non è consentito lasciare lo zero).

Le maschere "Lista dati fra due giornate" (figura 8) e "Riepilogo dati fra due giornate" (figura 9) graficamente identiche, forniscono all'utente un resoconto delle attività svolte che si estende oltre la singola giornata. La differenza tra le due maschere risiede nel fatto che la prima fornisce un elenco di tutte le attività svolte nel periodo scelto, mentre la seconda fornisce una somma delle ore per attività omogenee (cioè la somma delle ore dedicate alla stessa attività, svolta per lo stesso progetto, cliente e prodotto o per la stessa combinazione di cliente-prodotto). L'intervallo temporale a cui riferire questi riepiloghi viene scelto dall'utente attraverso i due campi in alto che indicano rispettivamente la data di inizio e la data di fine periodo; l'utente può selezionare la data desiderata digitandola direttamente all'interno del campo o spostando quella visualizzata avanti o indietro con gli appositi pulsanti. Entrambe le maschere possono essere stampate sotto forma di report.

La maschera di modifica della password (figura 10), infine, permette all'utente di modificare in qualunque momento e per un numero illimitato di volte la propria password personale di

accesso al sistema; all'utente viene richiesto di digitare la nuova password una prima volta e poi una seconda volta per la conferma e per evitare errori di digitazione. Una volta confermata, la nuova password diventa immediatamente operativa.

Il sistema permette infine all'utente di dichiarare che lo svolgimento della propria attività avviene al di fuori della sede (figura 11).

In Motori Italia S.p.A. sono coinvolti tutti gli impiegati e i dirigenti, ovvero 240 persone delle funzioni: produzione, vendite, logistica, progettazione, amministrazione, personale, centro elaborazione dati, collegate, direzione generale, pianificazione e controllo (si veda la figura 12 che mostra la loro distribuzione per funzioni).

I principali report elaborati a supporto dell'analisi periodica

Una volta avviata la rilevazione, al management resta il compito di definire quali possono essere le analisi più significative da condurre in maniera sistematica.

L'esperienza fatta dal management di Motori Italia S.p.A porta a suggerire le seguenti:

1. Riepilogo del numero dei dipendenti coinvolti nei processi aziendali
2. Riepilogo dei tempi e dei costi dei processi aziendali
3. Analisi dell'interfunzionalità dei processi
4. Analisi dei carichi di lavoro e dei costi delle attività più significative all'interno dei processi critici, stima delle stesse su base annua e confronto con le rilevazioni dell'anno precedente
5. Riepilogo delle attività per unità organizzativa in ordine decrescente rispetto ai tempi e ai costi

A titolo d'esempio si presentano e si commentano i dati emersi dal sistema di rilevazione delle attività giornaliere relativi al periodo gennaio 2002-aprile 2002 secondo le suddette prospettive.

La rilevazione si riferisce esclusivamente al personale indiretto, ovvero a coloro che non sono impegnati nello svolgimento delle attività di trasformazione fisica del prodotto (la cosiddetta manodopera diretta): 240 dipendenti che hanno dichiarato 143.892 ore a sistema nel periodo oggetto d'analisi³.

Se si considera una presenza media nel quadrimestre pari a 640 ore per ciascun operatore, è possibile effettuare una previsione su base annua dividendo l'importo quadrimestrale per 4 e moltiplicando il risultato per 11 mesi (questo porta a considerare una presenza annua per operatore pari a 1760 ore).

1. Il primo report oggetto d'analisi mostra per ciascun processo il numero dei dipendenti coinvolti e il tempo complessivo di svolgimento (figura 13).

Vi sono processi altamente decentrati, ovvero che coinvolgono più persone anche se per poche ore (il processo 11 relativo alla formazione del personale), e processi fortemente accentuati, quali ad esempio i processi direzionali, cui vi partecipano poche persone.

Quest'analisi deve permettere di riflettere circa il grado di dispersione delle differenti attività e la possibilità che la presenza di molte persone aumenti gli attriti organizzativi e di conseguenza i costi gestionali.

³ Ogni fine mese il sistema effettua una quadratura con i dati relativi alla rilevazione presenze curata dall'Ufficio del Personale.

L'esperienza in Motori S.p.A. mostra che la richiesta da parte del cliente di tempi di consegna sempre più brevi e di maggiori personalizzazioni in fase di assemblaggio finale ha fatto crescere sia il numero delle persone coinvolte sia i tempi complessivi di svolgimento del processo di pianificazione delle lavorazioni e controllo dell'avanzamento. In effetti vi sono persone dedicate in maniera esclusiva a questo processo, soprattutto alla programmazione e alla preparazione degli ordini di spedizione ai clienti e degli ordini di montaggio finale.

2. La figura 14 mostra le relazioni tra i costi e i tempi complessivi di svolgimento dei processi aziendali nel periodo considerato. Si noti che il processo 04 pur avendo richiesto meno ore del processo 05 ha generato per l'azienda un costo relativo al personale maggiore. In effetti vi sono coinvolti dipendenti a maggior costo individuale per professionalità e tipologia di contratto.
3. L'analisi relativa all'interfunzionalità dei processi aziendali è mostrata in figura 15. Nelle intestazioni di colonna vi sono le differenti funzioni aziendali coinvolte nell'analisi. Nelle righe sono elencati i 14 processi aziendali. All'incrocio delle due dimensioni è possibile conoscere il numero delle persone equivalenti dedicate allo svolgimento del processo appartenente ad una specifica unità organizzativa. Il numero delle persone equivalenti è ottenuto rapportando il totale delle ore registrate alle 640 ore di presenza medie previste per il quadri mestre per ciascun dipendente. Si noti per esempio che l'amministrazione ha impegnato il tempo equivalente di due persone/uomo nello svolgimento del processo 4.
Quest'analisi si fonda sulla premessa che ciascuna funzione sia il custode di competenze specialistiche proprie e che sempre più spesso il cliente finale richieda la costante integrazione di più competenze per il soddisfacimento dei suoi bisogni.
A fini gestionali, in particolare, essa permette di comprendere se l'evoluzione dei fabbisogni dei clienti ha generato o genererà l'esigenza di coinvolgere nuove funzioni nello svolgimento del processo e se un possibile aumento nei costi dei processi stessi derivi da possibili attriti interfunzionali.
4. A titolo d'esempio circa l'analisi dei carichi di lavoro e dei costi delle attività più significative all'interno dei processi critici, la stima delle stesse su base annua e il confronto con le rilevazioni dell'anno precedente, si mostrano i dati relativi allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni con i clienti. La figura 16 mostra l'elenco delle attività, in ordine decrescente rispetto al costo del personale addebitato, appartenenti al processo 04. Il suddetto dettaglio è necessario per decidere quali possano essere i driver da utilizzare come base di ripartizione dei costi tra i differenti prodotti/ clienti, prescelti quali oggetti di calcolo all'interno del sistema Activity-based Costing. Si pensi alla significatività informativa di parametri quali il numero delle offerte emesse, il numero delle righe d'ordine ricevute, il numero delle visite effettuate, il tempo medio per visita, il numero delle bolle di vendita emesse, il numero delle fatture di vendita spedite ponderate in relazione alla complessità delle stesse, il numero dei documenti commerciali ed amministrativi emessi... La figura 17 infine mostra i risultati delle dichiarazioni rilevate nel periodo gennaio-aprile 2002 delle attività di ricerca dei nuovi clienti, di elaborazione delle offerte, di mantenimento delle relazioni con la clientela esistente e di caricamento degli ordini ricevuti dai clienti, e li confronta con i dati emersi dalle registrazioni dell'anno 2001. I commenti elaborati dal responsabile del controllo di gestione, da discutere nella fase di analisi dei dati raccolti, possono essere i seguenti:
 - La **ricerca dei nuovi clienti** complessivamente assorbe circa 2504 ore/quadrimestre a fronte di un impegno di 40 persone. Ciò significa che in media ciascuna persona vi dedica circa 62 ore/quadrimestre, ovvero 7/gg a quadrimestre. La previsione su base annua

sarebbe di conseguenza pari a 6886 ore. Si evidenzia una diminuzione prospettica di impegno su questa attività, a fronte di un coinvolgimento di altre 5 persone rispetto alla rilevazione su base annua effettuata nel 2001. A fronte però di quest'impegno si aggiungono altre 5972 ore per l'**elaborazione di un'offerta** (coinvolgendo 55 persone per un tempo equivalente di circa 10 persone), ovvero circa 13/gg al quadrimestre. La previsione su base annua sarebbe pari a 16500 ore circa, di gran lunga superiore alle registrazioni relative all'anno 2001. Si evidenzia pertanto un incremento notevole nelle ore dedicate a questa attività, in presenza del coinvolgimento di 13 persone in più. Nel sistema di contabilità analitica in logica Activity-Based Costing, questo fenomeno è giustificabile con l'aumento del numero delle offerte emesse, in particolare di quelle relative ai nuovi clienti con un maggiore grado di complessità che giustifica il coinvolgimento di un numero maggiore di persone, nonché del numero delle offerte andate a buon fine. Nel quadrimestre, il tempo dedicato al seguire le relazioni con i clienti è rivolto per il 57% circa ai clienti esistenti e per il 43% ai clienti potenziali. Nell'anno 2001 questi ultimi impegnavano il 32%.

- Il **mantenimento delle relazioni con i clienti esistenti** assorbe circa 8438 ore/quadrimestre (in diminuzione nel trend annuo di circa 3000 ore), per la visita e il contatto telefonico, e circa 2838 ore/quadrimestre (in diminuzione nel trend annuo di circa 4500 ore, ovvero 12300 ore -7800 ore), per il ricevimento/caricamento degli ordini, coinvolgendo rispettivamente 45 e 20 persone. Ciò significa un tempo medio annuo pari rispettivamente a 23 gg/quadrimestre e 18 gg/quadrimestre. Si nota una diminuzione nel coinvolgimento relativamente al ricevimento/caricamento degli ordini (circa 13 persone in meno). Le registrazioni mostrano i benefici della riorganizzazione del caricamento degli ordini clienti, che soffriva di un eccessivo frazionamento: vi sono infatti dedicate 20 persone per un tempo equivalente di 4,5 persone.

Conclusioni

Al termine della presentazione dell'esperienza fatta da Motori Italia S.p.A. si desidera soffermarsi su alcuni aspetti critici:

- direttori generali, amministratori, responsabili e collaboratori vivono l'implementazione dell'Activity-based Costing in maniera differente. Spesso i primi, i direttori generali e gli amministratori, sono più interessati agli aspetti prettamente organizzativi della suddetta metodologia, ovvero cercano di individuare quelle attività che non aggiungono valore e che dovrebbero essere oggetto di interventi di reingegnerizzazione/semplicificazione. I secondi temono i possibili giudizi negativi circa lo stato attuale della distribuzione delle responsabilità e delle mansioni all'interno dell'ufficio di competenza. In proposito si desidera sottolineare che l'aumentata pressione competitiva e la progressiva riduzione dei margini aziendali in moltissimi settori industriale e di servizi porta il management ad un più stretto controllo delle inefficienze e di conseguenza, in alcuni momenti della vita dell'azienda, può essere giustificabile l'impiego delle logiche di Activity-Based Management per il monitoraggio dei costi e delle performance delle attività e dei processi interni⁴;
- nella realizzazione dell'Activity-Based Costing occorre distingue la fase di avvio da quella a regime. La rilevazione giornaliera puntuale a Daywork dei carichi di lavoro del personale ha senso nella fase iniziale di costruzione dell'architettura del sistema e di comprensione delle

⁴ Si desidera ricordare che l'Activity-Based Costing ha la finalità di innovare il sistema di contabilità dei costi a fini gestionali senza entrare nel merito delle modalità di gestione delle attività/ dei processi aziendali. L'Activity-Based Management invece porta ad un esame più approfondito dei legami esistenti tra le differenti attività al fine di individuare le cause della scarsa qualità e delle inefficienze al fine di perseguire azioni di miglioramento incrementale delle performance e di reingegnerizzazione interna.

dinamiche esistenti tra i carichi di lavoro e i fattori di complessità (che possono essere misurabili attraverso i sistemi informativi gestionali esistenti). In altre parole in questa fase si ha l'obiettivo di comprendere se, a parità di modalità nello svolgimento delle attività/ dei processi aziendali, esistono delle relazioni a volte a carattere prettamente "matematico" tra i carichi di lavoro e gli indicatori di "volume" dell'attività. Si pensi ad esempio al fatto che i tempi di caricamento degli ordini di vendita possano essere stimati "contando" il numero delle righe d'ordine ricevute distinte in relazione al grado di complessità delle stesse (numero dei prodotti di serie versus numero dei prodotti a disegno cliente). A regime si suggerisce di continuare nella rilevazione puntuale delle attività giornaliere solo quando sono mutate le modalità di svolgimento delle attività stesse in seguito ad interventi di riorganizzazione (si pensi ad esempio al fatto che possa essere introdotto un nuovo sistema informativo-informatico di caricamento degli ordini cliente) o a modifiche nella complessità delle richieste dei clienti esterni ed interni (il cliente, ad esempio, chiede dei servizi aggiuntivi attraverso l'invio dell'ordine). Stante le suddette premesse si ritiene utile periodicamente (almeno per un mese ogni quadri mestre) chiedere a tutto il personale di continuare ad utilizzare il sistema Daywork nella rilevazione delle attività giornaliere;

- parallelamente alla rilevazione dei carichi di lavoro da parte del personale per attività e per processo il responsabile del controllo di gestione deve provvedere all'imputazione dei costi relativi alle altre risorse impiegate nello svolgimento delle attività: ammortamenti delle risorse hardware e software, licenze, consulenze esterne, utenze, affitti passivi... In effetti vi sono attività a basso impiego di personale che possono generare per l'azienda un alto costo in quanto utilizzano delle risorse tecnologiche e di struttura "costose", in maniera esclusiva. In merito a questo aspetto si ritiene utile però suggerire di provvedere all'imputazione delle suddette risorse a livello di processo/ sottoprocesso e non a livello di attività, al fine di non incrementare la complessità di gestione del sistema. Le utenze telefoniche o i leasing delle auto a carico dell'ufficio commerciale, ad esempio, potrebbero essere imputati, attraverso degli appositi resource driver, ai processi di ricerca dei nuovi clienti e di mantenimento delle relazioni con la clientela esistente, senza procedere ad un ulteriore ripartizione rispetto alle attività svolte;
- un'ultima riflessione va fatta circa l'attendibilità delle rilevazioni. Può, ad esempio, accadere che le dichiarazioni fatte dai dipendenti, in maniera autonoma e riservata, non corrispondano a verità?

Chi scrive ritiene che esse siano condizionate dalla motivazione che spinge ciascun individuo ad agire in azienda.

La motivazione è il combinarsi dei motivi all'azione, in relazione a vari obiettivi ed interessi, guidati da processi di origine emotiva e cognitiva⁵. Il processo motivazionale ha inizio da uno stato interiore di "non equilibrio", originato dalla consapevolezza di un bisogno da soddisfare, accompagnato da un senso di tensione e di attesa. L'individuo cercherà di trovare tutti i mezzi per il suo soddisfacimento. Una volta raggiunto lo scopo e accertato lo stato di soddisfazione, potrà vivere un successivo stadio di "non equilibrio".

Il neo assunto a cui viene chiesta la compilazione del time report giornaliero ha motivazioni differenti rispetto al responsabile d'ufficio, che è in azienda da anni e con un adeguato livello retributivo.

Parafrasando Maslow, l'avvio delle rilevazioni deve avvenire nel rispetto del soddisfacimento dei bisogni primari legati alla "sopravvivenza" e successivamente di quelli secondari, di ordine superiore. Tra i primi vi sono i bisogni fisiologici e quelli di sicurezza, soddisfatti dalla retribuzione, dalla chiarezza nelle regole e nelle procedure di valutazione, dalla padronanza

⁵ Si veda per approfondimenti Salvemini, 1979; Pilati, 1995.

degli strumenti utilizzati. I secondi comprendono, secondo una scala di prepotenza, i bisogni di appartenenza, di stima e di autorealizzazione. Il grado di coesione all'interno dell'ufficio, la partecipazione alla fase di elaborazione, il raggiungimento di traguardi sfidanti possono via via diventare motivanti una volta soddisfatti i bisogni fisiologici.

In sintesi, si suggerisce di prestare tempo ed attenzione alla presentazione circa gli scopi del progetto relativo all'introduzione dell'Activity-Based Costing e alla discussione dei dati raccolti, in un ambiente sereno e costruttivo.

L'esperienza sul campo dimostra che laddove vi siano dei fenomeni di evidente "non correttezza" nelle rilevazioni, si pensi ad esempio al fatto che rispetto ad attività molto semplici l'operatore che le svolge dichiari un numero di ore molto elevato, è opportuno evitare di "lasciar perdere". Chi le svolge intende dichiarare una sensazione di malessere, o semplicemente "mettere alla prova il capo" nella fase di analisi ed interpretazione dei dati. Il coinvolgimento dell'interessato nella fase di commento è di fondamentale importanza.

Bibliografia

- Antonelli Valerio, D'Alessio Raffaele, Casi di controllo di gestione, IPSOA, 2004
Dossi Andrea, I processi aziendali, Egea, 2001
Marelli Alessandro, Il sistema di reporting interno, Giuffrè Editore, 2000
Morelli Luciano, Il budget del personale, Edizioni Maros, 2004
Toscano Giuseppe e Ostinelli Catry, Manuale di applicazione dell'Activity-Based Costing, IFAF, 1999
Brimson James A. e Antos John, Driving Value Using Activity-Based Budgeting, John Wiley & Sons, 1999
Scott Mark C., Value Drivers. The Manager's Framework for Identifying the Drivers of Corporate Value Creation, John Wiley & Sons, 1998
Hicks Douglas T., Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Businesses: An Implementation Guide, John Wiley & Sons, 1992

LE PREVISIONI DI VENDITA PER IL BUDGET

di Giorgio Bianchi

Sommario: 1. Gli strumenti del *marketing*. - 2. Le previsioni di vendita per prodotto e per periodo. - 3. Metodi matematici di previsione delle vendite. - 4. La revisione delle previsioni di vendita. - 5. Le politiche dei prezzi. - 6. Gli sconti e le promozioni. - 7. I nuovi prodotti. - 8. Fasi propedeutiche al piano di lancio di un nuovo prodotto. - 9. Il piano tecnico di lancio.

Il budget commerciale, soprattutto per la parte che riguarda le previsioni di vendita, assume un ruolo centrale nella predisposizione della previsione economica. Contiene le prime informazioni che devono essere previste in quanto da esse dipenderà tutta l'organizzazione, sia produttiva, che finanziaria, che commerciale, da predisporre per raggiungere gli obiettivi di budget.

Nel budget commerciale vengono incluse sia le proiezioni delle vendite per l'esercizio successivo, sia gli strumenti operativi per realizzare quelle proiezioni e cioè, da una parte, gli investimenti pubblicitari e le azioni promozionali a supporto delle attività di vendita, e, dall'altra parte, l'organizzazione che deve attuare il piano, provvedendo alla raccolta degli ordini da parte della clientela, sia per mezzo di agenti che per mezzo di vendori diretti. L'organizzazione della rete di vendita è uno strumento rilevante per il raggiungimento del budget delle vendite: il prodotto deve naturalmente possedere i requisiti di qualità e di immagine che rispondono alle richieste del consumatore, ma senza una rete distributiva capillare che collochi il prodotto fin sul punto vendita, difficilmente lo stesso prodotto potrà raggiungere volumi di vendita apprezzabili.

1. Gli strumenti del *marketing*

La rete di vendita contribuisce alla diffusione del prodotto, determinando il *sell in*, cioè l'introduzione presso i punti vendita; gli altri strumenti del marketing, quali l'attività pubblicitaria e le azioni promozionali, determinano il *sell out* cioè l'uscita del prodotto dal punto vendita, su richiesta del consumatore.

Le due azioni si condizionano a vicenda: anche la pubblicità può influenzare positivamente il *sell in* inducendo il negoziante ad approvvigionarsi di prodotti ben reclamizzati, di cui intravede una buona possibilità di rivendita e, naturalmente, lo stesso effetto verrà provocato dalle azioni promozionali dirette al *trade*, quali le tipiche operazioni di sconti extra. Il successo del *sell in* ha di converso un effetto sul *sell out* quando il punto vendita si è approvvigionato in misura eccessiva, per avvantaggiarsi di particolari offerte, ed è quindi nella necessità di privilegiare la vendita di quel prodotto e riterrà di ottenere l'intento migliorando l'esposizione.

Attività di marketing (pubblicità e promozioni) e attività commerciale della forza vendita si integrano a vicenda per l'ottimizzazione della distribuzione del prodotto. Le reciproche azioni devono essere programmate con cura perché contribuiscano a raggiungere l'obiettivo dell'impresa. Sono attività il cui costo è rilevantissimo, a volte superiore al costo industriale dei prodotti.

Il piano di marketing deve essere predisposto dopo aver analizzato le variabili che determinano l'attività commerciale:

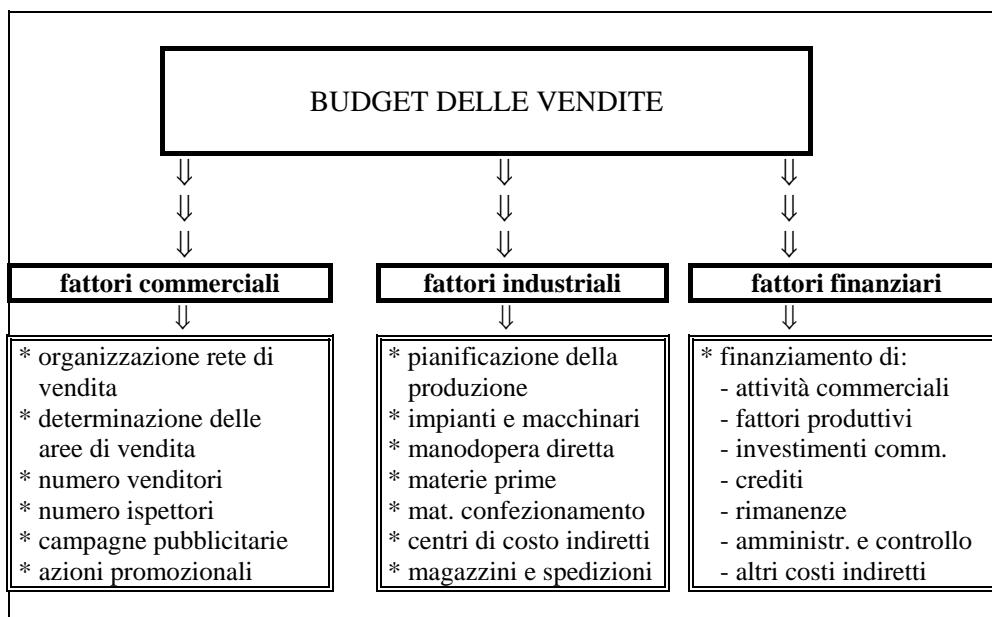
- il mercato e le sue caratteristiche;
- le caratteristiche del prodotto e la quota di mercato ottenuta;
- il posizionamento del prodotto sul mercato e le sue potenzialità;
- la presenza e l'influenza della concorrenza,
- la fedeltà del consumatore.

2. Le previsioni di vendita per prodotto e per periodo

Il budget delle vendite determina gli obiettivi annuali dei ricavi dei prodotti o servizi che costituiscono l'oggetto dell'attività dell'impresa e costituisce «l'architrave della pianificazione annuale della gestione»¹.

Da esso dipendono la predisposizione e l'organizzazione dei fattori produttivi sia di natura commerciale che di natura industriale e finanziaria, come schematizzato nella Tabella 1.

Tabella 4.1.
Processo di budget



¹ F. ALOI, *Il budget delle vendite*, «Amministrazione e finanza», n. 23/1993, p. 1449.

La prima previsione riguarderà le quantità di vendita che saranno riferite, sulla base dei dati contabili degli esercizi precedenti, alle quantità assorbibili dal mercato. Le rilevazioni contabili dei dati storici non sono le uniche fonti di informazione per la determinazione della previsione delle quantità di vendita.

Devono essere utilizzati anche i dati informativi pervenuti tramite i rapporti della forza di vendita, raccolti durante l'acquisizione degli ordini. I venditori sono costantemente in diretto contatto con il mercato e, oltre alle specifiche richieste e preferenze dei consumatori, possono trasmettere alla sede significativi indici relativi all'andamento dei prodotti, quali quelli relativi alle giacenze, al *turnover* e simili, riferiti sia ai prodotti propri sia a quelli della concorrenza.

Le informazioni relative all'analisi del comportamento della concorrenza, quelle dei cambiamenti in atto nei canali di vendita o quelle raccolte sul comportamento del consumatore servono, al pari dei dati contabili, ad identificare l'insorgere di potenziali problemi e delle cause ad essi correlabili².

3. Metodi matematici di previsione delle vendite

L'intuito personale supportato dall'esperienza manageriale, dalla conoscenza del prodotto, del mercato e della potenzialità gestionale dell'impresa, costituisce un requisito indispensabile per la formulazione di previsioni di vendita attendibili.

La dottrina aziendale ha elaborato modelli matematici con cui possono essere confrontati i dati provenienti da considerazioni empiriche. Ogni modello presenta aspetti positivi che possono intervenire nelle previsioni, correggendo eventuali eccessi dovuti a motivi psicologici dell'operatore, ma difficilmente presenta garanzie di affidabilità assoluta. Pertanto l'uso alternativo di più di un metodo può costituire un sistema efficace per confrontare risultati diversi.

Metodo delle medie. Il metodo si fonda sulla media aritmetica delle serie di dati relativi agli andamenti dei periodi precedenti. Parte dall'ipotesi che sul comportamento della domanda del consumatore del prodotto agiscano solamente fluttuazioni marginali a carattere stagionale e non tendenze a lungo termine e che le circostanze degli anni precedenti persistano senza modifiche sostanziali anche nel prossimo futuro. Le medie dovrebbero essere basate su dati annuali normalizzati cioè, per quanto possibile, dovrebbero poter essere depurate da tutti gli effetti straordinari e non ripetitivi³. Il metodo presenta risultati validi soltanto per

² E. VALDANI - *Le decisioni di marketing nell'impresa industriale*, Milano, Giuffrè, 1984, p. 13.

³ - «Per la programmazione, soprattutto per l'elaborazione del piano delle vendite, bisogna sempre basarsi su una storia autentica, che abbia cioè radici nel passato. Cos'è accaduto d'insolito negli anni scorsi? Per esempio ci sono stati: uno strano tempo atmosferico,

determinati prodotti (ad es. per i beni di prima necessità) e non dà buoni risultati se nel periodo oggetto della previsione si verificano fenomeni congiunturali e necessita di essere integrato con indici che tengano conto degli effetti di modifiche delle tendenze di mercato, che possono essere anticipate, entro certi limiti, dal calcolo di medie mobili.

Supponendo di conoscere i valori assunti dalle vendite v in n periodi successivi ($i, i-1, \dots, i-n+1$), si può assumere come valore di v al tempo t , la media mobile di ampiezza n , definita dalla seguente equazione:

$$vt = \frac{vi + v(i-1) + \dots + v(i-n+1)}{n}$$

La scelta dell'ampiezza di n determina l'influenza che esercita sul risultato l'andamento di periodi pregressi più o meno lunghi. Infatti per alti valori di n nella valutazione entra anche quanto si è verificato in tempi lontani, mentre se è piccola la previsione tiene conto solo di vicende recenti. In una fase di lenta ascesa o di lenta recessione, senza mutamenti di rilievo, n sarà dunque da scegliere preferibilmente grande, mentre in fasi di intense oscillazioni la scelta di valori piccoli di n aumenta la sensibilità della media agli andamenti più recenti. Tuttavia questo metodo tende ad adeguarsi con ritardo alle tendenze in atto.

Analisi di regressione. Se dall'esame dell'andamento delle vendite di un certo prodotto si evidenzia una relazione con una o più variabili indipendenti come l'indice della produzione industriale, il prezzo del prodotto o di prodotti complementari o l'andamento del tasso di sconto o dell'inflazione, tale relazione deve essere tenuta presente nelle previsioni di vendita.

La previsione delle vendite basate su una sola variabile indipendente si opera tramite una regressione semplice. In caso di più variabili, si procede inserendo le variabili individuate in un'equazione di regressione multipla.

Anche questo metodo presenta limiti applicativi di portata considerevole, tra i quali:

- la necessità di ampie serie storiche dei dati aziendali;
- la disponibilità di metodiche rilevazioni degli indici economici che si ritiene possano influire sul fatturato dell'azienda;
- la conoscenza di rapporti di interdipendenza tra cause ed effetti dei fenomeni macroeconomici;
- la difficoltà di ricollegare le trascorse oscillazioni di vendita dei prodotti a motivi di perturbazione.

Exponential smoothing. È uno strumento di previsione che presenta alcuni aspetti di particolare rilievo nella soluzione di problemi concernenti la previsione

scioperi, problemi coi fornitori, costruzioni di strade, ecc. Si potrebbe dover tener conto anche di alcune campagne pubblicitarie effettuate o non effettuate. Bisogna eliminare l'effetto che questi eventi hanno sulla storia economico-finanziaria e produttiva, prima di utilizzarla per programmare il futuro.» T. DICKEY, *Il budget*, Milano, Franco Angeli, 1993, pag. 83.

delle vendite ed è frequentemente usato anche nella previsione di altre grandezze economiche.

Non esige complessi prospetti di dati storici; inoltre presenta notevole flessibilità e richiede calcoli di agevole svolgimento. Si tratta di un particolare tipo di media mobile basata su un parametro sottoposto a continua revisione. Tale parametro consente di correggere di volta in volta la previsione, in modo diverso in base alla divergenza tra la previsione effettuata nel periodo immediatamente precedente ed il dato effettivamente riscontrato. È così possibile adeguare con buona tempestività la previsione alle fluttuazioni ricorrenti e non ricorrenti⁴. La stima si formula sulla base dell'equazione:

$$X_i = \alpha x_{i-1} + (1 - \alpha)X_{i-1}$$

dove:

X_i = media da determinare;

x_i = vendite del periodo precedente a quello di budget;

X_{i-1} = media calcolata al periodo precedente

α = fattore correttivo.

La relazione tra le vendite dei periodi precedenti e la media del periodo corrente è data dal fattore correttivo **α**, che può assumere valori compresi tra 1 e 0. Se si adotta un valore vicino a zero, il risultato non terrà debito conto delle variazioni casuali; man mano che il valore scelto si avvicina ad 1, la previsione tenderà ad essere più sensibile alle oscillazioni cicliche e alle perturbazioni casuali. Valori di **α** tra 0,1 e 0,2 danno generalmente buoni risultati. Essi devono essere elevati fino a 0,5 o 0,6 quando si prevede un periodo di intense fluttuazioni, per essere ricondotti a valori più bassi non appena si prevede che la situazione tenderà ad assestarsi su livelli di stazionarietà.

L'equazione è valida anche per il periodo precedente, e per il periodo ad esso precedente e così via per cui:

$$\begin{aligned} X_{i-1} &= \alpha x_{i-2} + (1 - \alpha)X_{i-2} \\ X_{i-2} &= \alpha x_{i-3} + (1 - \alpha)X_{i-3} \\ X_{i-3} &= \alpha x_{i-4} + (1 - \alpha)X_{i-4} \end{aligned}$$

e così di seguito per tutti i periodi precedenti:

$$X_i = \alpha + (1 - \alpha)X_{i-2} + \alpha(1 - \alpha)^2X_{i-3} + \alpha(1 - \alpha)^3X_{i-4} + \dots$$

La variabile da determinare – il livello medio di fatturato del periodo di budget – viene così a essere collegata alle variabili conosciute: livello del fatturato di tutti i periodi precedenti.

⁴ G. PELLICCELLI, *Il marketing*, Torino, Utet, 1988, p. 159.

Può costituire un problema il fatto che, se presa letteralmente, l'ultima equazione implica che la determinazione delle vendite attese correnti richiede osservazioni sulle vendite effettive che risalgono all'inizio dell' intervallo temporale. Ma essendo α minore di 1, allora le vendite effettive in un qualsiasi periodo hanno tanto meno effetto sul fatturato atteso corrente quanto più indietro nel tempo è collocato tale periodo. In altre parole, le rilevazioni più recenti sul fatturato effettivo hanno un'influenza dominante sulla formazione delle aspettativa circa il fatturato del prossimo esercizio. Ne consegue che se si collega il fatturato atteso non osservabile ai valori osservabili del fatturato per i soli 4 o 5 anni più recenti, il valore ottenuto non sarà sbagliato di molto⁵.

Se la previsione, nonostante tempestivi adattamenti di α , presenta uno sfasamento rispetto ad un trend ascendente o discendente, c'è la possibilità di procedere ad apposite correzioni.

Anche questo metodo analitico di formazione delle previsioni, preso singolarmente senza solidi ancoramenti alle esperienze professionali dell'utilizzatore, offre il fianco ad alcune critiche.

«Anzitutto la concezione meccanicistica che vuole la proiezione nel futuro di andamenti recenti è contraria alla realtà, dove invece nuovi eventi esplodono continuamente. Si tratta di una critica fondata, ma è fuor di dubbio che con l'aiuto di moderni strumenti di calcolo la correzione può essere assai sollecita e la proiezione futura può essere limitata ad un breve periodo di tempo. Ancora si osserva che la scelta delle variazioni nel fattore α non sempre riesce opportuna, si corre così l'alea di introdurre elementi arbitrari nella previsione e di escludere o attenuare fluttuazioni della domanda che sono invece destinate ad assumere un particolare significato dinamico»⁶.

L'aspetto operativo di questa ipotesi di previsione presenta qualche complessità operativa, che comunque può essere agevolmente rimossa con l'uso di appositi programmi applicativi, che ne rendono possibile l'applicazione anche da parte delle imprese multiprodotto.

In generale le teorie che cercano di interpretare l'andamento del fatturato futuro, possono rappresentare un ausilio per l'operatore, perché tenga conto dello sviluppo normale atteso della variabile fatturato.

L'esperto di *marketing*, conoscitore del proprio prodotto e al corrente delle azioni che avrà a disposizione per promozionarlo, è comunque nella posizione migliore per formulare le proiezioni più attendibili.

Le teorie in proposito, elaborate per casi generali, possono essere assunte come punto di riferimento per valutare eventuali divergenze con i piani particolari, ma non possono sostituirsi all'operatore e alla leva delle possibilità operative della singola impresa.

⁵ C.L.F. ATTFIELD, D. DEMERY, N.W. DUCK, *Aspettative razionali e macroeconomia*, Milano, Hoepli, 1994, p. 9.

⁶ G. PELLICCELLI, *op. cit.* p. 160.

4. La revisione delle previsioni di vendita

La prima versione delle previsioni di vendita richiede un attento esame, anche da parte delle altre direzioni aziendali, per confrontare le quantità totali e per prodotto con le potenzialità dell'impresa e con gli esistenti fattori produttivi e finanziari, oltre che, naturalmente con i fattori più tipicamente commerciali. Dovranno in particolare essere valutate le possibilità di produzione interna, sulla base degli impianti in funzione o da acquisire, e dovrà essere esaminata l'opportunità, se del caso, di ricorrere a produzioni esterne. Il confronto deve anche essere operato con le risorse finanziarie disponibili o da richiedere.

Se le quantità risultassero incompatibili con le capacità produttive dell'impresa e con i limiti di finanziamento, sia interno che esterno, dovranno essere opportunamente rettificate per adeguarle alle condizioni di fatto presenti nell'impresa. Cioè non deve essere considerata solamente la massima potenzialità del prodotto, ma quella compatibile con le reali strutture dell'impresa.

Anche la successiva operazione consistente nella ripartizione delle quantità complessivamente previste nell'anno, per periodo (generalmente il mese), è subordinata, in qualche caso, alle reali possibilità di concentrazione della produzione e dell'eventuale stoccaggio. Alcuni prodotti sono soggetti a scadenza e pertanto non possono essere confezionati con troppo anticipo e altri prodotti non si prestano ad essere facilmente immagazzinati, perché ingombranti o non sovrapponibili. Per tali prodotti soprattutto dovrà essere verificato che la vendita durante l'anno non sia soggetta ad eccessivi picchi, cui non possa far seguito un altrettale picco di produzione.

La definizione delle quantità pertanto, nella sua prima versione, rappresenta un obiettivo grezzo, ancora privo dei requisiti di attualizzabilità e costituisce poco più che un'aspirazione del *marketing*.

Quando, a seguito del confronto con le altre funzioni aziendali, acquisisce la taratura, per prodotto e periodo, diventa il programma generale a cui adeguare l'organizzazione di tutte le altre risorse.

Non si intende con ciò che l'attività di vendita debba essere mortificata da qualunque altra condizione dell'azienda. Essa mantiene sempre la funzione trainante nel programma della gestione del periodo di riferimento e, nei limiti del possibile, contribuirà a determinare la modifica delle condizioni ostative. Semplicemente, si vuole sottolineare che la determinazione dei volumi vendibili, che non possono essere prodotti nelle quantità e nei termini previsti, costituisce poco più che un esercizio ozioso, utile forse come manifestazione di conoscenza del mercato o come simulazione della potenzialità del prodotto, ma affatto inutile, quando non pericolosamente dannoso, ai fini della programmazione economica dell'impresa⁷.

Di pari passo con la programmazione delle vendite deve perciò procedere il piano di approntamento dei fattori produttivi, completando l'insieme dell'organizzazione in cui possono trovare sbocco le necessarie possibilità operative.

Sotto questo aspetto la collaborazione degli esponenti delle varie funzioni aziendali deve essere costantemente presente nella elaborazione del piano,

⁷ G. BIANCHI, *Budget*, Milano, Egea, 1996, p. 75.

nell'interesse generale dell'economia delle scelte anche a scapito, a volte, di obiettivi parziali o compartmentali. La direzione generale assume, con tutta evidenza, un ruolo centrale nell'arbitrare i diversi punti di vista e le differenti esigenze.

Le quantità da vendere e da produrre, che risultano dopo il primo esame di compatibilità, sono ancora soggette, nel corso del procedimento, a subire modifiche: esse si renderanno necessarie quando si sarà proceduto alla fissazione del prezzo di vendita e alla determinazione dei costi industriali. Ma non si tratterà più di problemi legati all'attuazione del piano, ma a problemi di massimizzazione del risultato economico.

5. Le politiche dei prezzi

La definizione del prezzo di vendita è l'altro elemento, assieme alle quantità che si ritiene di immettere sul mercato, che determina il complesso dei ricavi aziendali.

La decisione relativa alla determinazione dei prezzi di vendita assume notevole importanza nelle strategie di *marketing* di un'impresa. Decisioni sbagliate - in entrambi i sensi - possono determinare perdite di volumi di vendita o di profitti oltre che danneggiare l'immagine dell'impresa o del prodotto.

Il prezzo di vendita presenta delle caratteristiche costanti, che è importante tenere presenti nella fase di budget in cui si deve assumere la relativa decisione. Esse sono:

- la rapidità con cui si può intervenire per operare modifiche. Rispetto alle altre modifiche aziendali, sia che si tratti di variazione nel piano di produzione, sia che si tratti di interventi sulla qualità del prodotto, che richiedono tempi tecnici di lunga durata, gli interventi sul prezzo, che possono essere motivati da improvvise necessità di stimolare la domanda o da reazioni a manovre della concorrenza, sono di solito immediatamente applicabili, anche nel corso dell'esercizio di competenza del budget;

- la reazione del consumatore, che è sempre sensibile al prezzo, più di quanto non sia alle differenze di qualità, o dei servizi collegati alla vendita.

Un primo criterio da seguire nella fissazione del prezzo è quello che si riferisce al costo del prodotto, oltre alla considerazione di un adeguato margine di profitto. Ed è il secondo valore a porre il problema di scelta del prezzo, in quanto «l'adeguato margine di profitto» non può che essere il maggior profitto complessivo ritraibile dalle vendite, che è funzione, oltre che del prezzo, delle quantità vendute.

È noto infatti che il risultato economico dell'impresa non è solo funzione del prezzo ma funzione dei ricavi complessivi, temperata dalla componente costo. Ma mentre il costo rappresenta un dato di fatto, entro certi limiti, immodificabile, il prezzo pone intervalli di scelta, in grado di influenzare margini di risultato complessivo molto ampi.

La teoria economica classica dell'equilibrio affidava al prezzo una funzione autoregolante dell'incontro tra domanda ed offerta, attribuendogli il valore di equilibrio nel punto in cui le rispettive curve si intersecano.

La domanda diminuisce in funzione dell'andamento del prezzo, mentre la curva relativa all'offerta presenta un andamento contrario, aumentando progressivamente con l'aumento del prezzo.

È naturalmente vero anche il reciproco, per cui il prezzo è condizionato da domanda e da offerta: aumenta in presenza degli incrementi della domanda e diminuisce in caso di aumento dell'offerta.

Per i teorici dell'equilibrio generale, l'equilibrio economico è determinato dall'interdipendenza di prezzo, domanda e offerta, continuamente tendenti ad equilibrarsi.

Un aumento del prezzo provoca una riduzione nella domanda e al contrario, una diminuzione del prezzo ne stimola la ripresa.

Analogamente, un prezzo in diminuzione produce squilibrio economico a causa della riduzione dell'offerta. Di segno contrario sarebbe l'effetto sull'offerta, nella circostanza di prezzo in crescita.

Gli effetti sulla domanda e sull'offerta conseguenti alla variazione di prezzo producono le forze necessarie a ristabilire l'equilibrio.

C'è da notare che difficilmente l'elasticità della domanda e dell'offerta sono uguali, per cui il tempo di reazione per flettere le varie funzioni può essere diverso. Nel breve periodo è generalmente la domanda ad esercitare un'influenza prevalente sul prezzo. Inoltre la teoria è troppo generale per trovare applicazione pratica. Non tiene conto del diverso impatto dei beni di prima necessità, la cui reazione alla variazione di prezzo rimane rigida, rispetto ai beni voluttuari, a domanda molto volatile e sensibile, o rispetto a beni soggetti a mode di durata indeterminata, la cui reazione al prezzo presenta addirittura l'andamento contrario, registrando aumenti di domanda ad aumenti di prezzo.

Alle teorie economiche deve essere comunque sempre accompagnata l'esperienza specifica del singolo operatore che in fase di budget simula le condizioni di fatto a cui legare le scelte da operare. Anche per le operazioni di determinazione del prezzo dei prodotti è importante sapersi avvalere di tutte le informazioni ricavabili dagli andamenti passati. Andamenti della propria impresa, ma anche delle imprese concorrenti che costituiranno, nel periodo oggetto della previsione, incognite da dover decifrare con sufficiente anticipo. L'interpretazione delle loro mosse può essere decisiva per il successo; si tratta infatti di una competizione che non può essere disputata per mezzo di tentativi successivi, risultando il più delle volte determinante la prima contromossa.

Non sempre la fissazione del prezzo ha come obiettivo immediato la massimizzazione del risultato economico del periodo: a volte può essere orientata ad obiettivi differenti:

- risultati di medio-lungo termine;
- necessità di generare liquidità;
- aumentare la quota di mercato;
- ottenere la *leadership* del mercato per un prodotto o per una gamma di prodotti;
- mantenere stabilità alla domanda del prodotto;
- rinforzare o mantenere l'immagine di qualità del prodotto;
- creare difficoltà a competitori scomodi.

6. Gli sconti e le promozioni

Il prezzo del prodotto deve essere presentato in sede di budget, nelle sue componenti fondamentali:

- prezzo di listino pieno;
- riduzioni per sconti normali;
- riduzioni per sconti promozionali;
- riduzioni per sconti quantità.

Se durante l'anno sono previsti aumenti di prezzo, la decorrenza dell'aumento deve essere chiaramente individuata.

Per quanto riguarda gli sconti normali, concessi alla generalità della clientela e per tutto il periodo, considerando che essi costituiscono una riduzione di prezzo permanente, devono semplicemente essere contabilizzati come deduzione delle vendite.

Per gli sconti promozionali, si rende necessario, sia in fase di budget che in fase di contabilizzazione, tener conto del fatto che essi rappresentano un costo di *merchandising* e, per non falsare il livello del profitto lordo industriale che deve rappresentare l'indice di profitabilità tra il ricavo e il relativo costo industriale di ciascun prodotto, addebitare il costo agli appositi conti di *marketing*.

In caso contrario la profitabilità del prodotto, a livello di *gross profit*, non sarebbe omogeneo. Infatti a fronte di un profitto normale, rappresentato, ad esempio, da un prezzo netto di 100 e da un costo standard di 40, cioè ad un profitto lordo industriale del 60%, se la promozione si riferisse alla cessione gratuita di un pezzo ogni tre acquistati, senza l'accennato intervento di storno del costo, si dovrebbe verificare un'ingiustificata compressione del margine industriale, non riferibile a scelte operate dalla produzione, in contrasto quindi col principio generale a cui è informato l'intero processo del budget che è appunto quello di attribuire i costi sulla base della responsabilità di chi è deputato a decidere la spesa. In particolare, nell'esempio sopra indicato, le operazioni da compiere sono indicate nella Tabella 2.

Rettifiche dello stesso tipo devono essere predisposte per gli altri interventi di *marketing* sul prezzo del prodotto, quali *cut price*, omaggi al trade od offerte speciali.

Tabella 4.2 - Costi di merchandising

Descrizione	prezzo di vendita	costo standard	(%) profitto lordo industriale
Prodotto X	100	40	60
Promozione (3 x 2)	200	120	40
Rettifica :			
Costi di merchandising		(40)	
Costo industr. rettificato	200	80	60

7. I nuovi prodotti

La vita di un prodotto può essere di lunga o lunghissima durata. I nomi di alcuni prodotti hanno mantenuto da lunghissimo tempo la loro notorietà. Altri prodotti hanno invece esistenza più breve e, dopo qualche stagione di successo, vengono completamente dimenticati.

Tutti i prodotti, dopo un periodo di sviluppo, conoscono una stagione più o meno lunga di prosperità e infine un periodo di declino che richiede o un rilancio del prodotto, magari anche con l'introduzione di nuovi modelli, o la sua cancellazione dal listino.

È inevitabile che l'impresa, per garantire la continuazione della propria attività, deve rivolgere la propria attenzione alla creazione di nuovi prodotti, sia per incrementare i volumi di fatturato, sia per provvedere alla sostituzione di prodotti in fase di estinzione.

L'attività richiede solitamente investimenti non indifferenti. Costi di ricerca, indagini di mercato, studi di creatività richiedono a volte anni di lavoro per pervenire alla definizione di un nuovo prodotto o di un nuovo modello di un prodotto tradizionale.

Un fenomeno che deve essere preso in considerazione in occasione del lancio di un nuovo prodotto, soprattutto se l'impresa commercializza prodotti dello stesso genere, è il cosiddetto effetto di «cannibalizzazione» che si può verificare nell'occasione.

Se il nuovo prodotto assume un'importanza rilevante nell'economia dell'impresa, può capitare che tutte le attenzioni aziendali siano rivolte al nuovo prodotto a scapito dei prodotti esistenti, che vengono temporaneamente trascurati, differendo la soluzione dei problemi che possono occorrere agli stessi. Il nuovo prodotto non rappresenta nel caso un'aggiunta assoluta del fatturato, ma va a sostituirsi in parte al fatturato degli altri prodotti.

Inoltre gli incentivi straordinari concessi alla forza vendita per l'introduzione del nuovo prodotto sollecitano i vendori a concentrare i loro sforzi per massimizzare i risultati e, invece di presentare l'intero listino, hanno interesse ad indirizzare gli ordini verso il nuovo, per essi più profittevole, prodotto.

Infine lo stesso messaggio pubblicitario aziendale, concentrato sulle qualità del nuovo prodotto, inducono il consumatore a sostituirlo nelle loro scelte, non solo privilegiandolo nei confronti di quello della concorrenza, ma anche a scapito di prodotti simili, tradizionalmente commercializzati dall'impresa.

È difficile prevedere l'ampiezza con cui il fenomeno si potrà verificare; tuttavia di esso si deve tener conto nella previsione di vendita dei prodotti tradizionali, in occasione di un lancio importante: gli effetti collaterali, non sempre favorevoli, devono essere seguiti con attenzione nel periodo iniziale di commercializzazione del nuovo prodotto.

Naturalmente l'effetto di «cannibalizzazione» non si verifica se il nuovo prodotto non ha corrispondenti nei prodotti tradizionali: in questo casi essi possono ricavare vantaggi dal lancio se il nuovo prodotto, pur rivolgendosi a consumi diversi, viene commercializzato attraverso gli stessi canali, contribuendo a far «aprire l'ordine».

8. Fasi propedeutiche al piano di lancio di un nuovo prodotto

Un nuovo prodotto richiede un lungo periodo di gestazione, che a volte può durare anche alcuni anni.

Al momento in cui nasce l'idea per il prodotto, possono mancare sia le strutture per la sua fabbricazione in serie, sia le condizioni necessarie per la sua commercializzazione. Inoltre il prodotto non ancora venuto in esistenza deve essere definito, nella sua struttura e nella sua formulazione; ed è in queste condizioni che esso deve essere presentato per le necessarie approvazioni a procedere nel progetto.

Non solo il lancio del nuovo prodotto richiede un lungo periodo di tempo per la sua introduzione nel mercato ma anche, in molti casi, investimenti non indifferenti per lo studio, la progettazione, la fabbricazione.

Il processo si svolge per stadi successivi, di cui i seguenti esprimono le fasi più significative:

- a) indagini di mercato per anticipare il gradimento del prodotto da parte dei consumatori e l'eventuale presenza di prodotti simili concorrenti;
- b) formulazione delle caratteristiche del prodotto sia in termini di composizione che di *design*;
- c) attività da parte del reparto «Ricerca e sviluppo» per determinare la fattibilità del prodotto;
- d) definizione degli impianti richiesti per la produzione, e reperimento delle fonti di approvvigionamento delle materie prime;
- e) esame finanziario delle disponibilità richieste dagli investimenti, sia produttivi che di *marketing*;
- f) definizione della formula di composizione del prodotto;
- g) approntamento di un impianto pilota per la fabbricazione del prodotto;
- h) sviluppo di un prototipo;
- i) determinazione della prima configurazione di costo;
- l) definizione del prezzo di vendita entro accettabili limiti di mercato;
- m) definizione del *packaging* e delle modalità di confezionamento;
- n) messa a punto degli impianti produttivi;
- o) predisposizione del piano di *marketing*, comprensivo degli obiettivi di vendita, delle condizioni commerciali di vendita, delle campagne pubblicitarie e promozionali;
- p) determinazione delle modalità di distribuzione del prodotto;
- q) fissazione della data di lancio del prodotto sul mercato;
- r) diffusione della comunicazione al mercato, all'interno dell'impresa, ai venditori.

Molte di queste fasi sono indipendenti, cioè possono essere portate a compimento indipendentemente dal contemporaneo approntamento di fasi collaterali. In diversi casi invece l'eventuale ritardo nel compimento di un'operazione impedisce la prosecuzione del progetto: tali attività critiche devono essere compiutamente programmate, all'inizio del processo, per evitare differimenti imprevisti, che possono incidere sensibilmente sull'epoca prevista di lancio.

9. Il piano tecnico di lancio

Il lancio del nuovo prodotto deve essere previsto nel budget dell'esercizio in cui si intende distribuire il prodotto sul mercato. Il piano di lancio deve essere predisposto e correddato con tutte le informazioni necessarie per seguire l'introduzione del prodotto.

Se il nuovo prodotto è destinato a durare nel tempo deve essere predisposto un piano economico finanziario che copra almeno tre anni: il conto economico del primo anno è poco significativo per valutare la profitabilità del nuovo prodotto. Innanzitutto perché il lancio richiede ingenti investimenti pubblicitari, in misura generalmente superiore a quelli dei prodotti già affermati. Inoltre nel primo anno può non essere completata la distribuzione del prodotto su tutta la zona di influenza della rete commerciale dell'impresa e non avversi il riscontro di riordini, né notizie sulla quota di mercato conquistata.

Inoltre il costo del nuovo prodotto viene solitamente determinato con un criterio speciale, senza l'attribuzione dei costi indiretti. Esso infatti viene considerato come prodotto aggiuntivo: assorbe i costi diretti ad esso attribuibili, quali i costi di materie prime, di manodopera, di ammortamento dei macchinari acquistati in occasione della nuova produzione, ma non partecipa alla distribuzione dei costi indiretti che, in base alla loro caratteristica di essere costi fissi, non hanno subito alcuna modifica dall'introduzione del nuovo prodotto. Il criterio privilegiato, giustificato dalla invarianza di determinati costi (il nuovo prodotto non provocherà, ad esempio, sostanziali ristrutturazioni della direzione amministrativa, né presumibilmente della direzione di stabilimento), verrà applicato per il primo anno; in seguito anche il nuovo prodotto, se confermata la produzione e la commercializzazione per l'anno successivo, sarà da parificare a tutti gli altri, anche ai fini della comparabilità della profitabilità, e pertanto dovrà essere in grado di assorbire la propria quota di costi indiretti.

I fattori sopraindicati tolgonon significatività al conto economico del prodotto nuovo per il primo anno di lancio; da qui la necessità di presentarlo almeno alla luce di un andamento triennale. La forma del conto economico è molto simile, a parte le differenze temporali, al conto economico degli altri prodotti: un esempio è illustrato dalla Tabella 3.

Tabella 3 - Piano triennale del nuovo prodotto Alfa

Descrizione	2005		2006		2007	
	euro	%	euro	%	euro	%
quantità n.	1.400.000		4.200.000		4.800.000	
prezzo €	1,70		2,05		2,05	
Vendite nette	2.380.000	100	8.610.000	100	9.840.000	100
Costo industriale	440.300	18.5	2.118.060	24.6	2.410.800	24.5
Profitto lordo ind	1.939.700	81.5	6.491.940	75.4	7.429.200	75.5
Spese di vendita	214.200	9.0	757.680	8.8	856.080	8.7
Marketing	449.820	18.9	525.210	6.1	590.400	6.0
Pubblicità	1.063.860	44.7	2.049.180	23.8	2.312.400	23.5
Distribuzione	64.260	2.7	447.720	5.2	501.840	5.1
Ricerca sviluppo			292.740	3.4	334.560	3.4
Amministrazione			516.600	6.0	580.560	5.9
Profitto operativo	147.560	6.2	1.902.810	22.1	2.253.360	22.9

Indicatori di performance, tecnologie avanzate e pratiche di management accounting nelle imprese manifatturiere italiane⁽¹⁾

Ahmed Abdel-Maksoud - Fabrizio Cerbioni - Federica Ricceri

Febbraio 2005

Contact details

Ahmed Abdel Maksoud PhD, è Assistant Professor at Accounting Department, College of Business and Management, University of Sharjah, e-mail: aabdelmaksoud@sharjah.ac.ae oppure abmaksoud@yahoo.com.

Fabrizio Cerbioni, Phd, è Professore straordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova; e-mail: fabrizio.cerbioni@unipd.it.

Federica Ricceri, Phd, è Ricercatore di Economia Aziendale presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova; e-mail: federica.ricceri@unipd.it.

¹) Una precedente versione del presente lavoro è stata accettata per la BAA Annual Conference 2005 Heriot-Watt University, Edinburgh, UK

Indicatori di performance, tecnologie avanzate e pratiche di management accounting nelle imprese manifatturiere italiane

Abstract

E' ampiamente condiviso che per avere successo nell'ambiente competitivo odierno è necessario essere in grado di realizzare prodotti di qualità a costi bassi ed inoltre fornire un servizio di primo livello ai propri clienti. (Kaplan, 1983; Drury, 1990).

Per rispondere a queste sfide le aziende stanno implementando nuovi sistemi di misurazione della performance che includono misure non economico-finanziarie quali la soddisfazione dei dipendenti e dei clienti, la qualità, la quota di mercato, la produttività e l'innovazione, anche a livello di reparto.

Questo lavoro è focalizzato sull'analisi dell'importanza percepita e del grado di utilizzo delle misure non economico finanziarie a livello di reparto produttivo (SFNFPMs) e del livello di applicazione di tecnologie produttive avanzate (AMPs) e pratiche manageriali innovative (IMPs) nelle imprese manifatturiere italiane. Questo lavoro evidenzia inoltre un confronto tra la realtà italiana, quella giapponese e quella del Regno Unito.

I risultati del lavoro evidenziano che le aziende italiane sono interessate all'efficiente utilizzo delle proprie risorse e al monitoraggio della qualità e della puntualità delle consegne al cliente in quanto percepiscono queste come vie per mantenere i propri clienti soddisfatti. I risultati evidenziano inoltre uno scarso utilizzo di IMPs da parte delle imprese italiane, in particolare in confronto con quelle giapponesi.

Parole chiave

Imprese manifatturiere italiane, indicatori di performance non economico finanziari, management accounting practices, reparto.

1. Introduzione

Il tema della definizione del sistema di misure utili alla comprensione delle dinamiche che stanno alla base della performance aziendale è stato oggetto negli anni recenti di un'attenzione crescente sia da parte del mondo accademico che di quello imprenditoriale.

La sempre maggiore complessità e dinamicità dell'ambiente competitivo hanno infatti reso necessario un ripensamento delle logiche che guidano la creazione dei sistemi di misurazione della performance (Bruns, 1987; Johnson, Kaplan, 1987). E' oramai universalmente accettato il fatto che la logica focalizzata sulla rilevazione delle prestazioni economiche di breve periodo (rappresentate in prevalenza da costi, ricavi e margini) non consente più, se mai lo ha fatto, di dare un'adeguata rappresentazione della realtà aziendale e di evidenziare in modo chiaro ed univoco le cause alla base delle

performance (Bruni, 1994). In questo contesto divengono di importanza critica aspetti quali l'individuazione delle variabili da misurare e la costruzione di un sistema di misurazione delle performance articolato, coerente con le caratteristiche di eterogeneità, differenziazione e di pluridimensionalità delle variabili che stanno alla base del processo di creazione del valore (Silvi, 1995). Ad esempio, attributi strategici quali la qualità del prodotto, del servizio, la rapidità della consegna il *time to market* e più in generale la capacità di soddisfare il cliente, pur essendo strettamente legate alla creazione di valore nel medio – lungo periodo, non vengono percepite utilizzando il linguaggio contabile, mentre hanno una relazione diretta con l'operatività dell'azienda (Silvi, 1993). Alcuni autori sostengono infatti che l'utilizzo di misure di performance non economico-finanziarie consente un migliore controllo *day to day* delle operazioni produttive e di distribuzione (Bromwich, Bhimani, 1994; Otley, 1997).

Molte aziende, avendo colto la criticità di variabili quali la qualità e la soddisfazione dei clienti ai fini del successo competitivo (Kaplan, 1983; Dury, 1990), hanno dato spazio all'implementazione di tecnologie produttive avanzate, come ad esempio il CAD ed il CAM, pratiche manageriali innovative², come ad esempio il Just in Time, ed hanno enfatizzato, nell'ambito dei propri obiettivi strategici e sistemi di controllo, il ruolo di variabili quali la qualità, la puntualità delle consegne, l'innovazione e la flessibilità. (Banker *et al.*, 1993).

Ciò ha determinato anche la necessità di riconsiderare le informazioni raccolte dai sistemi di misurazione della performance (Donna, 1981; Dixon *et al.* 1990; Kaplan, Norton, 1992, Silvi, 1995; Amigoni, 2003; Cinquini, 2003) includendo misure di tipo non economico – finanziario al fine di esprimere i molteplici aspetti caratterizzanti la performance (Brunetti, 1985; Amigoni, 1988) e di rappresentare adeguatamente le relazioni tra variabili critiche (Bergamin Barbato, 1991; Paolini, 2004).

In figura 1 sono riassunti gli effetti ipotizzati in letteratura dell'implementazione degli IMPs/AMTs sui sistemi di misurazione della performance e sul reparto produttivo dell'azienda.

² Per un approfondimento in merito alle tecnologie produttive avanzate ed alle pratiche manageriali innovative si vedano tra gli altri: Santesso, 1989 e Collini, 1993.

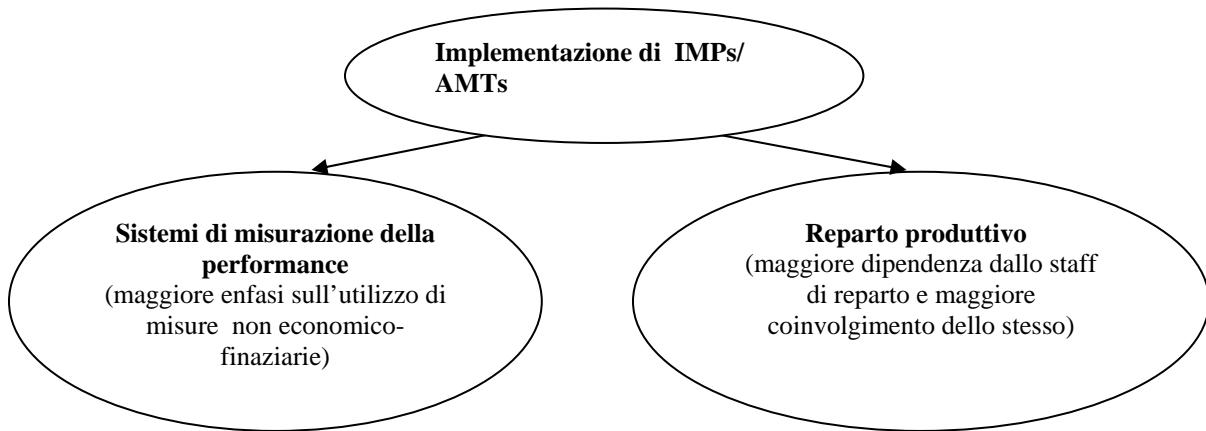


Figura 1: Gli effetti dell'utilizzo di IMPs/AMTs sui sistemi di misurazione della performance e sul reparto produttivo dell'azienda.

Come illustrato dalla figura 1, i due principali effetti dell'implementazione delle IMPs e AMTs sono relativi da un lato al maggiore utilizzo di misure non economico – finanziarie nell’ambito dei sistemi di misurazione della performance e, dall’altro, alla maggiore dipendenza dallo staff di reparto ed al maggiore coinvolgimento dello stesso per la realizzazione degli obiettivi strategici.

Recenti studi suggeriscono che rilevanti sviluppi nelle strutture organizzative e nei sistemi contabili richiedono motivatori, catalizzatori, soggetti che agevolino e favoriscano il processo (Antonelli, Boyns, Cerbioni, 2005). Nuovi sistemi di *management accounting* devono inoltre assicurare legittimità e sviluppare praticabili relazioni tra i linguaggi produttivi e contabili (Scapens, Roberts, 1993). Comunque, tali sviluppi sono spesso ostacolati da barriere (Innes, Mitchell, 1990; Cobb *et al.*, 1995) tra cui l’attitudine personale dei manager, le strutture organizzative esistenti e la cultura (Markus, Pfeffer, 1983; Roberts, Silvester, 1996).

A livello internazionale numerose evidenze empiriche mettono in luce il crescente utilizzo da parte delle imprese manifatturiere di misure non economico-finanziarie; generalizzando si potrebbe sostenere che tali misure si focalizzano, in particolare, su 5 principali variabili: *on time delivery*, qualità di prodotto, soddisfazione del cliente, morale dei dipendenti, efficienza ed utilizzo (Otley, 1997; CIMA, 1993 e 1996).

In questo lavoro, che è parte di una ricerca più ampia sull’importanza e l’utilizzo delle misure non economico-finanziarie a livello di reparto (SFNFPMs) da parte delle imprese inglesi, italiane e giapponesi, le cinque variabili sopra evidenziate hanno rappresentato il focus. L’obiettivo più generale della ricerca è quello di verificare l’esistenza di relazioni causali tra l’utilizzo di misure non economico-finanziarie (variabile dipendente) ed una serie di fattori contingenti (variabili indipendenti) quali non solo il livello di applicazione di AMTs e IMPs, ma anche l’utilizzo di pratiche innovative di *management accounting*, il grado di coinvolgimento dello staff a livello di reparto, il monitoraggio dell’ambiente competitivo ed il settore di appartenenza.

Studi e ricerche sui sistemi di controllo manageriale nelle aziende manifatturiere e di servizi permeano la letteratura italiana (si veda ad esempio: Catturi, Mussari, 1996; MIP-Politecnico di Milano, 1991; Ostinelli, Toscano, 1996; Collini, Stefani, 1994; De Toni, Tonchia, 1996; Arena *et al.*, 2004), anche se i risultati, al momento, non sembrano aver delineato un quadro completamente chiaro sulla situazione in atto.

Alcuni autori sostengono che le imprese manifatturiere italiane, soprattutto se comparate alle omologhe imprese europee e nord americane, manifestano tuttora una certa arretratezza in termini di grado di diffusione e di applicazione di pratiche manageriali innovative (Bergamin Barbato *et al.*, 1996).

La spiegazione più comune per tale affermazione è rappresentata dal basso livello di competitività, che ha caratterizzato il contesto italiano fino alla fine degli anni '70 e che ha spostato l'attenzione dei manager dall'efficienza verso la scoperta delle strade possibili per accrescere la progettazione e l'utilizzo di tecniche di *management accounting* nelle aziende (Bergamin Barbato *et al.*, 1996).

Questo trend è stato accentuato da ulteriori turbolenze nell'economia nazionale – la rapida crescita economica negli anni '80 e la successiva crisi dei primi anni '90 - in quanto i vertici delle aziende in quel periodo cercavano di risolvere numerosi problemi a carattere manageriale (Bergamin Barbato *et al.*, 1996), connessi in prevalenza al dimensionamento ed alla caratteristica delle strutture organizzative ed operative.

Nonostante ciò, molti studi ed indagini sulle aziende italiane (De Toni, Tonchia, 1996; Cinquini *et al.*, 1999; Amigoni, Vitali, 2003) evidenziano tracce di una crescente consapevolezza dei manager italiani in merito all'importanza dello sviluppo dei sistemi di *management accounting* delle imprese.

Riguardo a quest'ultimo punto, ciò è anche in parte dovuto al fatto che i manager italiani hanno progressivamente riconosciuto l'importanza del ruolo svolto dall'efficienza nell'affrontare la competizione a livello internazionale e, parallelamente, è cresciuto il numero di manager con formazione universitaria ben consci della rilevanza dei nuovi sistemi manageriali (Bergamin Barbato *et al.*, 1996).

Le ricerche empiriche in contesto nazionale volte ad analizzare l'effettivo utilizzo di un ampio spettro di misure di performance ed i loro possibili effetti, non sono quindi ancora numerose. In tali studi inoltre si evidenzia una sostanziale difficoltà nel definire relazioni chiare e di segno univoco (Pitzalis, 2003). Sono inoltre abbastanza rari i lavori e le evidenze empiriche che fanno riferimento al grado di utilizzo di misure non economiche finanziarie a livello di reparto, IMPs, e di AMTs, nonché al grado di diffusione di tecniche innovative di *management accounting* nelle aziende manifatturiere.

In questo contesto il presente lavoro si propone di offrire un contributo volto ad evidenziare il grado di utilizzo di misure non economico finanziarie e il livello di applicazione delle pratiche manageriali innovative nelle aziende manifatturiere italiane. Inoltre, sulla base dei risultati provenienti da analoghi studi condotti nel Regno Unito e in Giappone, ci si propone di far luce sulle principali differenze, che caratterizzano le imprese manifatturiere italiane rispetto alle omologhe inglesi e giapponesi, in termini di percezione dell'importanza delle SFNFPMs e di estensione di applicazione.,

L'analisi potrà quindi offrire alcuni spunti di riflessione anche per i manager, che potranno confrontare la situazione specifica dell'azienda nella quale operano rispetto a

quelle di altre aziende operanti in contesti similari, anche se caratterizzati da differenti caratteristiche socio - ambientali.

2. I principali fattori che influenzano la misurazione della performance

L'utilizzo di appropriate misure di performance costituisce uno degli elementi critici per il successo delle imprese (CIMA, 1993), e per comprendere l'importanza di variabili fondamentali quali la natura della competizione e il grado di diffusione e di impiego di AMTs/IMPs, di innovazioni strutturali quali il lavoro di gruppo ecc. (Drucker, 1990; CIMA, 1993; Otley, 1997, 1999).

Vi sono inoltre diversi fattori di carattere tecnologico, organizzativo e relativi all'ambiente di riferimento che influenzano la misurazione della performance delle aziende produttive (Amigoni, 2003).

La ricerca, complessivamente considerata, è prevalentemente interessata ad approfondire i seguenti aspetti (che nella parte dell'indagine statistica verranno considerate variabili indipendenti): pratiche manageriali innovative (innovative managerial practices - IMPs), tecnologie manifatturiere avanzate (advanced manufacturing technologies - AMTs), pratiche contabili impiegate, aspetti legati al reparto produttivo (coinvolgimento di reparto sviluppo di capacità, formazione dei dipendenti a livello di reparto), dimensione della forza lavoro, settore di appartenenza, e ambiente competitivo in cui opera l'azienda. Dopo avere analizzato il grado e l'estensione dell'applicazione delle misure e delle tecniche, la ricerca prenderà quindi in considerazione 19 (ausiliarie/supplementary) SFNFPMs raggruppate in 5 categorie (variabili dipendenti) e 37 variabili interne ed esterne a loro volta raggruppate in 6 fattori contingenti (variabili indipendenti), al fine di evidenziare possibili relazioni di tipo causale.

Le SFNFPMs sono le seguenti:

Misure relative alla qualità del prodotto

1. Scarti (% della produzione totale).
2. Difetti (% della produzione totale).
3. Rilavorazioni (% della produzione totale).
4. Lotti (% aggiustata).

Misure relative al Customer Service

5. Numero di lamentele dai clienti
6. Numero di ritorni
7. Numero di richieste per interventi in garanzia

Misure relative all' On-Time Delivery:

8. Percentuale di consegne puntuali ai clienti
9. Percentuale di puntualità nella produzione a magazzino
10. Percentuale di aderenza alle schede di lavorazione

11. Efficienza del ciclo produttivo [Tempo di lavorazione / (tempo di lavorazione + tempi di ispezione + tempi di attesa + tempi per la movimentazione)]

Misure di reparto relative del morale dei dipendenti:

- 12. Staff turnover
- 13. Assenteismo
- 14. Ritardi
- 15. Indagini sulle attitudini dei dipendenti

Misure di reparto di efficienza ed utilizzo:

- 16. Efficienza (es. Ore standard produttive/ore lavorate)
- 17. Attività (es. Ore standard prodotte/ore standard programmate)
- 18. Utilizzo della capacità (es ore realmente lavorate/ore a budget)
- 19. Proporzione di straordinario (es. ore di straordinario/totale ore)

I fattori contingenti sono:

- 1.IMPs (comprende il livello di applicazione di JIT, TQM, TPM, MRPI/II, ERP e OPT)
- 2.AMTs (FMS, CAD, CAM, CIM, CNC, CAE, AS/RS, AGVS)
- 3.Pratiche innovative di management accounting (l'estensione di utilizzo di benchmarking della performance; tecniche activity-based, Balanced Scorecard, EVA, throughput accounting, strategic management accounting e analisi della redditività del cliente).
- 4.Grado di coinvolgimento dello staff a livello di reparto: (comprende l'interesse dell'impresa a suggerimenti da operai, l'impatto dei suggerimenti sulla riduzione dei costi, l'impatto dei suggerimenti sul miglioramento della qualità, la percentuale di personale di reparto che periodicamente riceve feedback sulle statistiche di performance, la frequenza con cui ai dipendenti vengono presentati reports inerenti le loro performance, le giornate medie annue di formazione dello staff di reparto, il salario/stipendio medio del personale di reparto)
- 5.Il monitoraggio dell'ambiente competitivo: (comprende l'importanza percepita di sei aspetti relativi alla competizione: qualità, innovazione, servizio al cliente, prezzo, consegne e flessibilità. Comprende inoltre l'analisi dell'impatto di cambiamenti nel sistema competitivo sul sistema di misurazione della performance a livello di reparto dell'impresa).
6. Tipologia di settore a cui appartiene l'impresa
Come già accennato, per motivi di spazio in questo lavoro verranno messe in evidenza i risultati dell'analisi descrittiva, mentre in un successivo momento verranno forniti i risultati dell'analisi causale.

3. Metodi di ricerca e di raccolta dei dati

Le aziende considerate dal presente studio sono tutte le aziende manifatturiere italiane (fonte CERVED) con più di 200 dipendenti ed appartenenti a 22 settori predefiniti.

Il numero totale delle aziende considerate è pari a 1.565. E' stato inviato un questionario (riportato in appendice) ai responsabili della funzione di controllo di tali aziende nel maggio del 2003. Il questionario è stato rinvia a distanza di quattro mesi alle imprese che non avevano risposto. Complessivamente sono pervenute 142 risposte utilizzabili ai fini del lavoro (tasso di risposta 9%). Il dato non è elevato, ma in linea con i tassi di risposta di indagini similari.

Il questionario consiste di due parti: la prima si riferisce all'importanza percepita ed all'utilizzo di misure di performance non economico-finanziarie a livello di reparto (SFNFPMs), la seconda è invece relativa all'analisi dei fattori contingenti.

Per la valutazione dell'affidabilità delle risposte ottenute in relazione alle SFNFPMs e ai fattori contingenti, è stato calcolato l'alfa di Cronbach (utilizzando SPSS 11) che è risultato rispettivamente pari a .8736 per le SFNFPMs e .8730 per le variabili indipendenti. L'indicatore suggerisce quindi che esiste una elevata affidabilità delle risposte in questo lavoro. Inoltre, la validità delle misure di SFNFPMs e delle relative variabili indipendenti è stata rivista nella fase pilota di pre-testing ed è stata ritenuta accettabile dai rispondenti.

E' stato inoltre valutato il grado di oggettività/soggettività di giudizio dei rispondenti³. I risultati hanno evidenziato comunanza pari a 1.0. L'elevato valore della comunanza indica un elevato grado di oggettività tra i rispondenti, rafforzando i risultati finali.

La maggioranza dei rispondenti (97.0%) rappresenta le aziende manifatturiere con numero di dipendenti compreso tra 1.000 e 10.000 mentre solo il 3% delle aziende rispondenti risultano avere meno di 1.000 dipendenti.

Nel prossimo paragrafo sono presentati i principali risultati del lavoro.

4. I risultati dell'analisi descrittiva

Dai risultati del lavoro si possono effettuare una serie di considerazioni.

4.1 Importanza dei SFNFPMs

Il questionario chiedeva di indicare se le SFNFPMs venivano o meno utilizzate all'interno dell'azienda e di indicare, sulla base di una scala qualitativa, il livello di importanza attribuita a ciascuna di esse.

Il grado di importanza attribuito era misurabile da una scala Likert da cui 1 (non importante) a 7 (molto importante).

³ La varianza totale di ogni O 's set di giudizi, può essere dovuta a tre fattori: fattori comuni, fattori specifici e varianza dell'errore (Guilford, 1954). Guilford (1954) afferma: "la proporzione di ogni varianza di O che è oggettiva in ogni set di giudizio dipende dal grado con cui i giudizi sono determinati da fattori comuni. La proporzione di varianza di fattori comuni di ciascun rispondente rappresenta il grado di "comunanza" (p 254).

I risultati circa le 19 misure oggetto di indagine sono presentate in tabella 1.

Tabella 1: Importanza attribuita alle misure non economico-finanziarie a livello di reparto.

Misure (elencate in base al valore medio)	Importanza media attribuita dalle aziende che utilizzano la misura	Mediana	% di aziende che utilizzano la misura
Efficienza (ore prodotte standard / ore lavorate)	6.14	6.0	90.1
Scarti (% della produzione totale)*	5.96	6.0	90.8
% on-time delivery ai clienti	5.89	6.0	89.4
Difetti (% della produzione totale)	5.83	6.0	91.5
Numero di lamentele dai clienti *	5.82	6.0	88.7
Efficienza del ciclo produttivo*	5.82	6.0	76.1
Numero di resi da clienti	5.77	6.0	86.6
Attività (es. Ore standard prodotte/ora standard programmate)	5.64	6.0	82.4
Utilizzo della capacità (es ore realmente lavorate/ora a budget) *	5.42	6.0	83.8
Assenteismo	5.31	5.0	93.7
Percentuale di aderenza alle schede di lavorazione *	5.28	6.0	70.4
Rilavorazioni (% della produzione totale)	5.09	5.5	85.9
Percentuale di puntualità nella produzione a magazzino *	5.06	5.0	89.4
Numero di richieste per interventi in garanzia *	4.93	5.0	63.4
Lotti – percentuale aggiustata	4.76	5.0	60.6
Proporzione di straordinario *	4.71	5.0	85.9
Ritardi dei dipendenti	4.41	4.0	82.4
Staff turnover	4.25	4.0	67.6
Indagini sulle attitudini dei dipendenti *	3.75	4.0	57.0

* N = 141.

N = 142 risposte in riferimento a tutte le altre SFNFPMs

La maggioranza delle aziende manifatturiere italiane misurano l'efficienza, gli scarti, la percentuale di on-time delivery ai clienti e i difetti e ritengono queste misure molto importanti. Tali misure sono relative rispettivamente all'efficienza, all'utilizzo delle risorse e all'efficacia (misurata in questo caso tramite parametri di natura qualitativa come ad esempio la soddisfazione del cliente). La misura ritenuta più importante è l'efficienza, risultato coerente con Bergamin Barbato *et al.* (1996), che ascrivono la crescente consapevolezza dell'importanza di sviluppare sistemi di *management accounting* alla consapevolezza dell'efficienza come requisito necessario per il successo competitivo a livello internazionale.

La seconda e la quarta misura giudicate di maggiore importanza sono riferite a scarti e difettosità; tali misure possono essere utilizzate dalle aziende per il monitoraggio del grado di utilizzo di risorse a basso valore aggiunto. E' inoltre da notare che le misure relative ai clienti (come ad esempio % di on-time delivery, numero di lamentele da parte dei clienti e numero di resi) sono considerate importanti dalle aziende manifatturiere italiane e sono abbastanza diffuse.

Questo risultato è in linea con i risultati della ricerca di Arena *et al.* (2004), in cui efficienza e qualità risultano essere tra le misure maggiormente più utilizzate nell'ambito dei sistemi di controllo delle aziende italiane. Il sondaggio in questione evidenzia come il 97.6% e il 94.0% dei rispondenti misuri rispettivamente l'efficienza e la qualità.

Su questa base si può concludere che le aziende manifatturiere italiane sentono in maniera abbastanza forte la necessità di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse e vedono nella qualità e nella puntualità nella consegna vie per il mantenimento della soddisfazione del cliente.

Inoltre, nel lavoro di Arena *et al.* (2004) la soddisfazione del cliente risulta essere anch'essa una misura importante, utilizzata dall'88% dei rispondenti.

Si può anche notare che le misure relative allo staff di reparto non sono molto utilizzate dalle aziende italiane e sono considerate poco importanti. L'unica misura relativa ai dipendenti che è considerata abbastanza rilevante è l'assenteismo; ciò può essere dovuto all'effetto dell'assenteismo stesso sulla produttività.

Un primo confronto tra l'importanza attribuita all'utilizzo di SFNFPMs dai manager delle imprese manifatturiere italiane, inglesi e giapponesi (si veda Abdel -Maksoud, 2004 e Abdel-Maksoud *et al.*, 2004) rivela aspetti interessanti.

In tabella 2 è riportata l'importanza percepita in merito alle SFNFPMs dai manager dei tre paesi. Le variabili sono riportate in scala decrescente di importanza.

Tabella 2: Le misure ritenute più importanti dai manager italiani, giapponesi ed inglesi.

SFNFPMS nelle aziende italiane (2003) (Il presente lavoro)	SFNFPMS nelle aziende giapponesi (2003) ⁴ (Abdel-Maksoud <i>et al.</i> , 2004)	SFNFPMS nelle aziende inglesi (RU) (2001) ⁵ (Abdel-Maksoud, 2004)
Efficienza	Numero di lamentele dai clienti	% on-time delivery ai clienti
Scarti	Difetti	Numero di lamentele dai clienti
% on-time delivery ai clienti	Scarti	Numero di resi
Difetti	% on-time delivery ai clienti	Efficienza
Numero di lamentele dai clienti	Utilizzo della capacità	Difetti

Dai risultati riportati in tabella 2, si può osservare che le aziende italiane sono maggiormente focalizzate sulle risorse (cioè interessate all'efficiente utilizzo delle risorse) mentre le aziende giapponesi ed inglesi sono maggiormente orientate al cliente (la misure ritenute di maggiore importanza dai manager dei due paesi sono relative al cliente). Si può inoltre osservare che le misure relative ai dipendenti non sono percepite come importanti dai manager dei tre paesi. Ciò quindi accomuna la situazione italiana a quella delle altre realtà osservate.

⁴ Nel 2003 è stato effettuato un ampio sondaggio postale rivolto alle 1.155 aziende manifatturiere giapponesi (appartenenti a 22 settori)quotate nel Tokyo Stock Exchange.

⁵ Nel 2001 è stato effettuato un ampio sondaggio postale rivolto alle 2.200 aziende manifatturiere giapponesi (appartenenti a 22 settori) quotate.

4.2 Livello di applicazione delle Advanced Manufacturing Technologies (AMTs)

Il questionario chiedeva di indicare il livello di applicazione delle AMTs utilizzando una scala da 1 (non applicata) a 7 (estensivamente applicata). In tabella 3 sono riportate le risposte dei manager.

Tabella 3: Livello di applicazione delle AMTs presso le aziende manifatturiere italiane

AMTs (elencate in base al valore medio)	N	Mean	% firms applying this practice
Computer aided design (CAD)	134	4.99	82.8
Computer aided manufacturing (CAM)	135	3.79	68.1
Computer numerical control (CNC)	131	3.75	64.1
Computer integrated manufacturing (CIM)	130	2.70	52.3
Computer aided engineering (CAE)	130	2.58	45.4
Flexible manufacturing systems (FMS)	132	2.44	41.7
Automated storage and retrieval system (AS/RS)	131	2.21	35.9
Automated guided vehicles systems (AGVS)	130	1.70	22.3

Generalizzando, si potrebbe sostenere che l'applicazione delle metodologie e delle tecniche produttive riportate nella precedente tabella tende a porre in luce aspetti connessi con l'elasticità produttiva (Ferrero, 1968; Cavalieri, 1995).

La tabella 3 evidenzia che il livello di applicazione delle AMTs presso le aziende italiane è mediamente basso (media inferiore a 4). Solo il CAD è ampiamente utilizzato. Ciò può essere sintomo di una scarsa attenzione all'aspetto dell'elasticità produttiva.

Questo risultato potrebbe avere ripercussioni anche sul grado di utilizzo delle tecniche manageriali.

4.3 Applicazione di Innovative Management Practices (IMPs)

Il questionario chiedeva inoltre di indicare il livello di applicazione di IMPs utilizzando una scala da 1 (non applicata) a 7 (estensivamente applicata). In tabella 4 sono riportate le risposte dei manager.

Tabella 4: Livello di applicazione di IMPs presso le aziende manifatturiere italiane

IMPs (elencate in base al valore medio, scala 1-7)	N	Mean	% firms applying this practice
MRPI/ II	136	4.85	84.6
Enterprise requirement planning (ERP)	134	4.23	73.1
Total quality management (TQM)	134	4.15	83.6
Total preventive maintenance (TPM)	132	3.58	76.5
Just-in-time production (JIT)	135	3.44	68.9
Optimised production technology (OPT)	132	2.18	40.9

‘Material requirements/Manufacturing resource planning’ (MRPI/II), ‘Enterprise requirement planning’, e ‘Total quality management’ sono utilizzate nelle aziende manifatturiere italiane in maniera più estensiva rispetto alle altre IMPs.

I tassi di implementazione delle IMPs e delle AMTs riportati in questo lavoro sono coerenti rispetto alle ricerche effettuate in Gran Bretagna nell’ultimo decennio. Per esempio, i risultati del presente lavoro rivelano che il 68,9% dei rispondenti applica il JIT con differente intensità (a diversi livelli).

Il tasso di implementazione del JIT presso le imprese inglesi nell’ultimo decennio è fluttuato, variando dal 16% (Voss and Robinson, 1987), al 23.6% (Murphy and Braund, 1990), al 28.0% nel 1993 (Drury *et al.*, 1993). Inoltre, Davis and Sweeting (1991) riportano tassi di implementazione rispettivamente del TQM e del MRPI/ II del 69.0% e del 77.0%.

Simili variazioni sono state riportate nei tassi di implementazione di FMS, CAD, CAM, CIM, e CNC nelle aziende inglesi. Murphy and Braund (1990) riportano un tasso di implementazione di FMS del 51.7%, Drury *et al.* (1993) del 48.0%, e Davis and Sweeting (1991) del 23.0%. E’ stato riportato un tasso di applicazione del 69.2% per CAD (Murphy and Braund, 1990). Murphy and Braund (1990), inoltre, riportano un tasso di applicazione per CAM e CIM rispettivamente dell’80.6% e del 54.75%. Davis and Sweeting (1991) riportano un 43.0% per CIM. Drury *et al.* (1993) riportanto che il 64% dei rispondenti utilizzano a qualche livello CNC.

Un confronto tra il livello di applicazione delle AMTs e IMPs nelle imprese italiane, inglesi e giapponesi, mostra che CAD è ampiamente utilizzato (risulta essere il più applicato in tutti e tre i paesi), come del resto anche il TQM ed il MRP I/. In tabella 5 vengono riportate le percentuali delle aziende che applicano queste pratiche nei tre paesi

Tabella 5: Tassi di applicazione delle IMPs/AMTs in Italia, Giappone e Gran Bretagna

AMTs/IMPs	% delle imprese che utilizzano IMPs/AMTs		
	Imprese italiane (Il presente lavoro)	Imprese giapponesi (2003) (Abdel-Maksoud <i>et al.</i> , 2004)	Imprese inglesi (GB) (2001) (Abdel-Maksoud, 2004)
<u>AMTs</u> CAD	82.8	92.5	80.0
<u>IMPs</u> TQM MRP I/II	83.6 84.6	99.2 90.5	87.0 84.0

Dai risultati sopra riportati si può notare che nonostante l’ampio tasso di applicazione delle tecniche di cui sopra in tutti e tre paesi, il tasso di applicazione delle imprese giapponesi è maggiore di quello delle imprese europee (Italia e Regno Unito).

4.4 Applicazione di pratiche innovative di Management Accounting

Il questionario chiedeva di indicare se le sette pratiche manageriali innovative indicate in tabella 6 fossero: 1 non applicate, 2 parzialmente applicate o 3 estensivamente applicate in azienda.

Tabella 6: Distribuzione delle risposte in merito all'applicazione delle pratiche manageriali innovative.

Management accounting practice (ordinate in base alla media su una scala da 1 a 3)	N	Media	Percentuale dei rispondenti		
			1	2	3
Customer profitability analysis	129	2.29	17.1	37.2	45.7
Benchmarking of performance	129	1.77	41.1	41.1	17.8
Activity-based techniques	129	1.70	44.2	41.9	14.0
Economic value added	128	1.69	46.9	37.5	15.6
Balanced scorecard	126	1.56	59.5	25.4	15.1
Strategic management accounting	125	1.55	57.6	29.6	12.8
Throughput accounting	122	1.29	76.2	18.9	4.9

E' chiaro, a questo proposito, che la dichiarazione circa l'applicazione di una data tecnica non garantisce automaticamente l'adeguato utilizzo della stessa (Cinquini, 2003). Oltre l'80% dei rispondenti afferma che l'azienda applica in maniera estensiva (i.e. sistematicamente o parzialmente) la *customer profitability analysis*. Quest'ultima è l'unica pratica manageriale che è applicata in maniera sistematica da circa la metà delle aziende che hanno risposto al questionario. Questo risultato sembra coerente con l'elevata importanza attribuita alle SFNFPMs relative alla soddisfazione del cliente riportata nel paragrafo 7.1.

La seconda tecnica maggiormente applicata è il *benchmarking* della performance che viene utilizzata in maniera sistematica dal 17,8% dei rispondenti e viene applicata in maniera estensiva dal 58,9% degli stessi. L'utilizzo di misure di performance dinamiche e orientate all'esterno, come quelle che caratterizzano le tecniche di benchmarking, possono essere viste come la risposta delle aziende italiane al crescente grado di complessità e di competitività dell'ambiente (Silvi, 1995). Altre pratiche manageriali invece, come le *activity based techniques* (ABT), l'*economic value added*, lo *strategic management accounting* e la *balanced scorecard* (BSC) non risultano essere applicate in maniera estensiva. La maggioranza delle aziende non applica il '*Throughput accounting*'. Questi risultati sono coerenti con un precedente studio di Cinquini e altri (1999).

Nel loro studio su 1.194 imprese manifatturiere (132 risposte) gli autori evidenziavano come soltanto il 10% delle imprese avesse introdotto l'*activity based costing* (ABC). A distanza di alcuni anni da quelle conclusioni sembra essere aumentato il tasso di applicazione delle suddette tecniche, quasi ad evidenziare un trend evolutivo nel quale le aziende italiane sono inserite finalizzato a colmare il divario di partenza.

Inoltre, le aziende che applicano le ABT e BSC, tendono a farlo in maniera parziale e non sistematica. Ciò potrebbe essere coerente con la spiegazione proposta da Bergamin Barbato *et al* (1996) secondo i quali l'accettazione del principio funzionale e del *multiple basis approach* ha contribuito a rendere difficoltosa la comprensione dell'innovatività legata all'ABC.

Differenti tassi di adozione dell'ABC sono inoltre stati evidenziati negli anni '90 e nei primi anni del 2000 nelle aziende europee e nordamericane; nonostante ciò un importante ostacolo alla possibilità di effettuare confronti tra tali evidenze ed il presente lavoro è rappresentato dal fatto che i risultati delle precedenti indagini erano riferiti all'ABC, all'*activity based management* (ABM), e all'*activity based budgeting* (ABB) separatamente. Nel presente lavoro, invece, le tre tecniche appena menzionate sono raggruppate nell'unica voce ABT (techniques).

L'effetto di ciò è che qualsiasi confronto nei tassi di adozione dell'ABC, ABB e dell'ABM in questo lavoro e nei lavori precedenti è poco significativo e fuorviante.

I risultati di precedenti lavori inoltre rivelano anche differenti tassi di implementazione dello '*strategic management accounting*' che variavano dal 17.9% al 44% alla metà degli anni '90 (Murphy, Braund, 1990; Davis, Sweeting, 1991; and Drury *et al.*, 1993). Un tasso di implementazione del 40% del '*throughput accounting*' è riportato da Davis e Sweeting (1991).

Uno studio relativo al Regno Unito (Innes, Mitchell, 1995) riporta che il 50% dei rispondenti utilizzava la '*customer profitability analysis*' ed un ulteriore 12% aveva in programma il suo utilizzo nel prossimo futuro. Inoltre, un altro studio di 187 aziende inglesi (Drury, Tayles, 2000) indica che il 74% dei rispondenti segmenta l'utile per cliente o categoria di clienti. Tonge *et al.* (2000) riportano che 16 aziende su 41 (quotate nel FTSE 100) analizzate applicano la BSC.

In tabella 7 sono riportati I risultati in merito all'applicazione delle pratiche manageriali innovative in Italia, Giappone e Gran Bretagna.

Tabella 7: Tassi di applicazione delle pratiche manageriali innovative in Italia, Giappone e Gran Bretagna

Pratiche di management accounting (ordinate secondo il tasso di applicazione in Italia)	% dei rispondenti *		
	Imprese italiane (Il presente lavoro)	Imprese giapponesi (2003) (Abdel-Maksoud <i>et al.</i> , 2004)	Imprese inglesi (2001) (Abdel-Maksoud, 2004)
Customer profitability analysis	82.9	48.2	63.6
Benchmarking delle performance	58.9	78.2	71.9
Activity-based techniques	55.9	44.4	49.8
Economic value added	53.1	54.9	38.1
Strategic management accounting	42.4	61.9	61.1
Balanced scorecard	40.5	40.3	41.2
Throughput accounting	23.8	58.1	43.5

*Percentuale cumulativa delle aziende che applicano la pratica manageriale in maniera estensiva (parziale/sistematica).

I risultati forniscono una chiara evidenza a supporto dell'affermazione che le aziende italiane sono carenti nell'applicare pratiche manageriale contabili innovative (ad esempio *benchmarking*, *strategic management accounting*, etc.), soprattutto se comparate con le aziende che operano in altri contesti.

E' interessante osservare anche i tassi di applicazione della BSC nelle aziende manifatturiere italiane. Nonostante i risultati indichino che circa il 40% dei rispondenti applicano la BSC, un attento esame dei risultati evidenzia che la maggioranza delle aziende che ne fa utilizzo lo applica in maniera parziale e non sistematica. Questo sembra

rappresentare un risultato “equivoco” anche alla luce dei recenti lavori che evidenziano nel contesto nordamericano la crescita del numero di aziende che applicano la BSC. Ribadiamo, comunque, che la dichiarazione di utilizzo non sempre presuppone una effettiva e corretta applicazione.

4.5 Cointvolgimento dello staff di reparto

Il questionario chiedeva di valutare cinque aspetti relativi al grado coinvolgimento del personale di reparto, e cioè: l’interesse dell’impresa a suggerimenti da operai; l’impatto dei suggerimenti sulla riduzione dei costi; l’impatto dei suggerimenti sul miglioramento della qualità; la percentuale di personale di reparto che periodicamente riceve feedback sulle statistiche di performance; e la frequenza con cui ai dipendenti vengono presentati reports inerenti le loro performance.

I primi tre aspetti si riferiscono all’interesse per i suggerimenti provenienti dal reparto ed all’impatto di questi su alcuni aspetti dell’operatività aziendale; il questionario chiedeva di esprimere il proprio interesse utilizzando una scala Likert da 1 (per niente interessato) a 7 (molto interessato).

Tabella 8: Interesse per i suggerimenti provenienti dai reparti

Interesse per i suggerimenti provenienti dai reparti e impatto sull’operatività aziendale	Media (N=132)
Interesse nei suggerimenti provenienti dal reparto	4.34
Impatto sul miglioramento della qualità	4.33
Impatto sulla riduzione dei costi	3.77

Si può concludere che l’interesse dei manager italiani per i suggerimenti provenienti dai reparti è abbastanza ridotto; a loro volta, i suggerimenti provenienti dal reparto sembrano aver avuto un peso modesto ai fini del raggiungimento di obiettivi di qualità e/o di riduzione dei costi. Tali risultati possono essere oggetto di due diverse letture: una prima che vede l’origine dello scarso interesse dei manager nei suggerimenti di reparto nel modesto effetto degli stessi su miglioramenti qualitativi o di efficienza, una seconda che legge gli stessi risultati alla luce di uno scarso coinvolgimento del reparto nella gestione “strategica” dell’operatività aziendale.

Il questionario chiedeva inoltre di indicare la percentuale dello staff di reparto che riceve sistematicamente feedback sulla performance e chiedeva inoltre la frequenza dei feedback relativi a statistiche di performance allo staff di reparto.

Tabella 9: Proporzione dello staff di reparto che riceve feedback

	% dei rispondenti (N=132)			
	0%-25%	26-50%	51-75%	76-100%
% dello staff di reparto che riceve feedback *	40.2	14.4	22.0	23.4

Solo il 45% dei rispondenti afferma che vengono dati feedback ad una percentuale di dipendenti compresa tra il 51% ed il 100%.

E' da notare come in molte aziende (40.2%) vengano forniti feedback a meno del 25% dei dipendenti di reparto. Ciò sembra contrastare con i risultati ottenuti in Gran Bretagna e Giappone (Abdel-Maksoud, 2004; Abdel-Maksoud *et al.*, 2004) in cui il 65.4% delle aziende Giapponesi ed il 69.4% delle aziende inglesi forniscono feedback ad oltre la metà (51-100%) dei propri dipendenti di reparto. Una possibile spiegazione di questo fenomeno potrebbe rinvenirsi anche nei differenti modelli di relazioni industriali presenti nei diversi paesi. Quest'ultimo risultato sembrerebbe comunque avvalorare la seconda delle ipotesi precedentemente formulate, e cioè il fatto che esista una sorta di circolo vizioso in cui sia il basso grado di coinvolgimento dello staff di reparto a determinare uno modesto impatto dei suggerimenti sull'efficienza e sulla qualità e quindi anche uno scarso interesse dei manager al coinvolgimento dei dipendenti di reparto.

Tabella 10: Frequenza dei feedback allo staff di reparto

	% dei rispondenti (N=132)					
	Ad hoc	Giornalmente	Settimanamente	Mensilmente	Ogni 3 mesi	Annualmente
Frequenza dei feedback*	21.1	6.0	5.3	49.6	14.4	3.8

I risultati evidenziano che le aziende manifatturiere italiane che forniscono feedback ai propri dipendenti di reparto lo fanno su base mensile. Ciò probabilmente significa che quando si è consci della necessità di dare feedback si tende a darlo in maniera tempestiva. Ciò è coerente con i risultati dell'indagine svolta in Giappone e in Gran Bretagna (*Ibid*).

4.6 Livello di sviluppo delle capacità e formazione per lo staff di reparto

Il questionario chiedeva di indicare il numero medio di giornate per anno di formazione per lo staff di reparto (tabella 11) ed il salario/stipendio medio per lo staff di reparto (tabella 12).

Tabella 11: Numero medio di giornate di formazione per lo staff di reparto su base annua

	% dei rispondenti (N=133)				
	1 – 2 giorni	3 – 5 giorni	6 – 10 giorni	11 – 29 giorni	30 - 50 giorni
Formazione media	16.9	44.6	29.2	6.2	3.1

Tutte le aziende italiane investono un certo ammontare di tempo per la formazione dei propri dipendenti di reparto e la maggior parte di esse (73.8%) spende tra 3 e 10 giorni all'anno per la formazione dei propri dipendenti. Ancora una volta i risultati sono in linea con quanto emerso dalle indagini svolte in Giappone ed in Gran Bretagna (Ibid).

Tabella 12: Salario annuo medio dei dipendenti di reparto (€)

(in euro)	12.000 - 15.000	15.001 – 20.000	20.001 – 25.000	25.001 – 30.000	30.001 – 45.000
Salario annuo medio dei dipendenti di reparto (% delle aziende)	6.0	37.9	30.2	17.2	8.6

(N = 116)

La retribuzione annua media dei dipendenti di reparto varia dai €15.001 ai €25.000. Da questi primi risultati sembra di poter concludere che nel contesto italiano il coinvolgimento dello staff di reparto è ancora a livello embrionale. Emerge inoltre come i manager italiani non reputino le SFNFPMs relative al morale dei dipendenti di importanza paragonabile a quelle di altre variabili considerate dal presente lavoro quali ad esempio la qualità e la soddisfazione del cliente.

4.7 Livello di monitoraggio dell'ambiente competitivo

Il questionario chiedeva di indicare l'importanza attribuita a sei aspetti/dimensioni della competizione: qualità, prezzo, servizio al cliente, consegna, flessibilità e innovazione. (1 non importante; 7 molto importante).

Tabella 13: L'importanza di alcune dimensioni della competizione

Dimensioni della competizione (in ordine per valore medio in una scala da 1 a 7)	N	% dei rispondenti che hanno attribuito un'importanza da 4 a 7	Media
Qualità	141	94.3	6.11
Prezzo	142	95.1	6.05
Servizio al cliente	140	92.1	5.81
Consegna	141	92.2	5.74
Flessibilità	141	90.8	5.67
Innovazione	141	89.4	5.47

Dai dati riportati nella tabella 13 emerge l'elevata importanza attribuita dal management delle aziende manifatturiere italiane alla qualità ed al prezzo. Virtualmente tutti i rispondenti ritengono importanti tutte le dimensioni della competizione elencate in tabella. Ciò è in linea con i risultati ottenuti da Arena *et al.* (2004) in riferimento al contesto italiano in cui emerge che la qualità ed il prezzo sono aspetti di estrema importanza per l'ottenimento del vantaggio competitivo. Ciò è inoltre in linea con i risultati dell'indagine svolta in Giappone e Gran Bretagna in cui prezzo, qualità e servizio al cliente sono risultati essere i tre aspetti più importanti della competizione.

In tabella 14 viene riportato un confronto tra i risultati del presente studio e quelli ottenuti dall'indagine in Giappone e Gran Bretagna in riferimento ai tre principali aspetti della competizione: qualità, prezzo e servizio al cliente.

Tabella 14: Importanza percepita di qualità prezzo e servizio al cliente dai manager italiani, giapponesi ed inglesi

Dimensioni della competizione	% dei rispondenti che hanno attribuito un'importanza compresa tra 4 e 7		
	Imprese italiane (Il presente lavoro)	Imprese giapponesi (2003) (Abdel-Maksoud <i>et al.</i> , 2004)	Imprese inglesi (2001) (Abdel-Maksoud, 2004)
Qualità	94.3	100	87.5
Prezzo	95.1	99.2	95.5
Servizio al cliente	92.1	100	95.5

Il questionario chiedeva inoltre di indicare quanto hanno influito sul sistema di misurazione della performance a livello di reparto cambiamenti nell'ambiente competitivo.

Tabella 15: Impatto di cambiamenti nell'ambiente competitivo sul sistema di misurazione della performance a livello di reparto

	% dei rispondenti (N=135)						
	1	2	3	4	5	6	7
Impatto di cambiamenti nell'ambiente competitivo sul sistema di misurazione della performance a livello di reparto *	4.4	6.7	12.6	13.3	25.9	26.7	10.4

(1=non significativo; 7=molto significativo)

La maggioranza dei rispondenti percepisce come significativa la relazione tra i cambiamenti intervenuti nell'ambiente competitivo ed il sistema di misurazione della performance a livello di reparto. Il 76.3% dei rispondenti afferma che cambiamenti nell'ambiente competitivo hanno avuto un impatto almeno moderato sul sistema di misurazione della performance.

Questo risultato è in linea con i risultati presentati in tabella 6 relativi all'utilizzo di pratiche innovative di *management accounting*, in cui il *benchmarking della performance* (una pratica legata all'ambiente competitivo) risultava la seconda tecnica maggiormente applicata.

5. Conclusioni

Questo lavoro sintetizza i risultati di uno studio volto ad indagare l'importanza attribuita alle SFNFPMs dai manager delle aziende manifatturiere ed il livello di applicazione di AMTs, IMPs, tecniche di *management accounting*, e di alcuni aspetti relativi al personale addetto ai reparti produttivi ed alla competizione nelle aziende manifatturiere italiane.

Lo scritto sviluppa inoltre analisi comparate dei risultati ottenuti nel contesto italiano con quelli emersi da indagini “gemelle” svolte presso le aziende manifatturiere giapponesi ed inglesi.

Dall'analisi descrittiva dei risultati si può concludere che le aziende manifatturiere italiane sono più interessate all'utilizzo efficiente delle risorse delle aziende manifatturiere giapponesi ed inglesi che invece sembrano essere più *customer-oriented* (le principali SFNFPMs utilizzate in entrambe questi paesi sono relative alla soddisfazione del cliente). Si può inoltre concludere che le SFNFPMs relative allo staff di reparto non sono ritenute importanti dai manager delle aziende considerate dal presente lavoro, come d'altro canto per le aziende giapponesi ed inglesi.

Confrontando il livello di applicazione di IMPs e AMTs, emerge come le aziende manifatturiere italiane ed inglesi siano carenti nell'applicazione di tali strumenti manageriali, in particolare se confrontate con le aziende giapponesi.

I risultati evidenziano inoltre un basso tasso di applicazione di tecniche *activity based* e della BSC nel contesto italiano. Inoltre, le aziende che utilizzano tali tecniche solitamente lo fanno in modo parziale e non sistematico. Anche le aziende manifatturiere giapponesi

ed inglesi evidenziano un basso livello di applicazione della BSC, il che non sembra essere in linea con gli studi che evidenziano crescenti livelli di applicazione della BSC nel contesto nordamericano.

I manager italiani non sembrano essere particolarmente interessati né ai suggerimenti provenienti dal reparto né ai possibili effetti di questi ultimi sulla qualità e sulla riduzione dei costi. Tale evidenza deve essere valutata congiuntamente a quella concernente la scarsa importanza attribuita alle SFNFPMs relative al morale dei dipendenti.

Le aziende manifatturiere italiane ritengono importanti tutte le dimensioni della competizione considerate dai questionari presentati, con particolare enfasi sulla qualità e sul prezzo. Ciò è in linea con i risultati dell'indagine svolta in Giappone ed in Gran Bretagna in cui qualità, prezzo e servizio al cliente sono emersi come gli aspetti più importanti.

Il presente lavoro fornisce evidenza che le aziende manifatturiere italiane sono ancora ‘followers’ nell’applicazione delle IMPs, AMTs e nell’utilizzo di nozioni quali la diffusione dell’*empowerment/involvement* del personale di reparto.

Comunque sia, il grado di diffusione ed i tassi di applicazione emersi in questo lavoro evidenziano una duplice situazione: da un lato, infatti, i risultati che attestano una certa diversità rispetto a quanto accade altrove possono essere interpretati anche alla luce di un diverso modello relativo agli assetti proprietari e di governance, in particolare facendo riferimento al modello dell’impresa familiare tipico delle aziende italiane, con i conseguenti riflessi sull’attitudine dei manager a valutare l’introduzione di nuovi strumenti e sulle strutture organizzative; dall’altro lato, se i risultati del presente studio vengono analizzati comparativamente a quelli di studi precedenti, evidenziando notevoli progressi, si potrebbe supporre che le persistenti turbolenze nell’economia nazionale degli ultimi decenni hanno spinto i manager italiani a focalizzarsi sullo sviluppo e l’applicazione di tecniche e pratiche manageriali nelle aziende.

Bibliografia

Abdel-Maksoud A. B., (2004) "Manufacturing in the UK: contemporary characteristics and performance indicators", <i>Journal of Manufacturing Technology Management (JMTM)</i> , Vol. 15, No. 2., pp. 155-171.
Abdel-Maksoud A., Asada T., Nakagawa M., (2004), "Shop-floor performance measures in Japanese manufacturing firms: non-financial perspective", <i>Paper presented at the European Accounting Association Annual Conference</i> , Prague, Czech Republic, 1-3 April.
Amigoni F., (1988), <i>Le misure economiche nella gestione per obiettivi</i> , in Amigoni F. (a cura di), <i>Misurazioni d'azienda</i> , Vol. I, Giuffrè, Milano.
Amigoni F., (2003), Sistemi di misure e controllo di gestione, fabbisogni d'integrazione ed evoluzione delle tecnologie, in Amigoni F, Miolo Vitali P., <i>Misure multiple di performance</i> , Milano, Egea.
Amigoni F., Miolo Vitali P. (a cura di), (2003), <i>Misure multiple di performance</i> , Egea, Milano.
Antonelli V., Boyns T., Cerbioni F., (2005), The development of management accounting in Italy: Ansaldi in the early decades of the twentieth century, paper presented at the Conference of the Società Italiana di Storia della Ragioneria, Pisa, 26-28 January 2005.
Arena M, Azione G., Caimi N (2004), I sistemi di controllo di gestione nelle imprese italiane: diffusione e determinanti, in <i>Budget</i> , n. 58, pp. 47 – 57.
Banker Rajiv D., Kauffman Robert J., Mahmood Mo Adam, (1993), Strategic information technology management: perspectives on organizational growth and competitive advantage, Idea Group Publishing, Harrisburg.
Bergamin Barbato M., 1991, <i>Programmazione e controllo in un'ottica strategica</i> , Utet, Torino.
Bergamin Barbato M., Collini P., Quagli A., (1996), Management accounting in Italy. Evolution within tradition, in Bhimani A. (edited by) <i>management Accounting, European perspectives</i> , Oxford University Press, Oxford, pp. 140-163.
Bromwich M., Bhimani A., (1994), <i>Management accounting: Pathways to progress</i> , London: The Chartered Institute of Management Accountants.
Brunetti G., (1985), <i>Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate</i> , Franco Angeli, Milano.
Bruni G., (1994), <i>Analisi del valore. Il contributo dell'activity based management</i> , Giappichelli, Torino.
Bruns Jr W.J., (1987), A field study on an attempt to change on embedded cost accounting system, in Bruns Jr, W. J., Kaplan R.S., <i>Accounting & Management. Field study perspectives</i> , Harvard Business School Press, Boston.
Catturi G., Mussari R. (a cura di.), (1996) Il controllo di gestione seguito dalle imprese operanti nelle province di Bologna, Firenze, Perugia e Siena : comparazione dei risultati raggiunti dalle unità operative partecipanti alla ricerca interuniversitaria.
Cavalieri E. (1995), <i>Variabilità e strutture d'impresa</i> , Cedam, Padova
.
CIMA (1993) <i>Performance measurement in the manufacturing sector</i> , London: Charted Institute of

Management Accountants.
CIMA (1996) <i>Management accounting official terminology</i> , London: Charted Institute of Management Accountants.
Cinquini L., Collini P., Marelli A., Quagli A., Silvi R., (1999), A survey on cost accounting practices in Italian large and medium size manufacturing firms, 22nd annual congress EAA, Bordeaux, 5-7 maggio 1999.
Cinquini L., (2003), L'indagine qualitativa alla base dello sviluppo della survey: le variabili risultanti, in Amigoni F., Miolo Vitali P., <i>Misure multiple di performance</i> , Egea, Milano.
Cobb. I, Helliar, C., Innes, J., (1995), 'Managerial accounting change in a bank', <i>Management Accounting Research</i> , 6, pp. 155-75.
Collini, P (1993), <i>Sistemi di rilevazione contabile per gli ambienti produttivi avanzati</i> , Cedam, Padova.
Collini P., Stefani A., (1994), Sistemi di controllo in Italia: un ruolo in via di definizione. Alcune evidenze di una ricerca empirica (unpublished).
Davies R., Sweeting R. C., (1991), "Surmount major barriers and establish new techniques", <i>Management Consultancy</i> , January.
De Toni A., Tonchia S., (1996), I sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione. Risultati di una ricerca empirica, in <i>Economia e Management</i> , pp. 29 – 46.
Dixon J. Robb, Nanni Alfred J., Vollmann Thomas E., (1990), <i>The new performance challenge: Measuring operations for World-Class competition</i> , Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
Donna G., (1981), Controllo di gestione e variabili organizzative, in F. Favotto (a cura di), <i>Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione</i> , Cleup, Padova.
Drucker P. E., (1990), "The emerging theory of manufacturing", <i>Harvard Business Review</i> , May-June, pp. 94-102.
Drury C., (1990), "Cost Control and Performance Measurements in an AMT Environment", <i>Management Accounting</i> , November, pp. 40-46.
Drury C., Tayles M., (2000) <i>Cost system design and profitability analysis in UK companies</i> , CIMA.
Drury C., Braund S., Obsorne P., Tayles M., (1993), <i>A survey of management accounting practices in UK manufacturing companies</i> , The Chartered Association of Certified Accountants, Certified Research Report 32, pp. 1-83
Ferrero G., (1968), <i>Istituzioni di economia d'azienda</i> , Giuffrè, Milano.
Guilford J. P., (1954), <i>Psychometric methods</i> , 2 nd Edition, McGraw-Hill, London.
Innes, J. and Mitchell, F., (1990), 'The process of change in management accounting: some field study evidence', <i>Management Accounting Research</i> , 1, pp. 3-19.
Innes J., and Mitchell F., (1995), "A survey of activity-based costing in the UK's largest companies", <i>Management Accounting Research</i> , June, pp. 137-154.
Innes J., Mitchell F., Sinclair D., (2000), "Activity-based costing in the UK's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results", <i>Management Accounting Research</i> , 11, pp. 349-362.

Johnson T., Kaplan R.S., (1987), Relevance lost: the rise and fall of management accounting, Harvard Business School Press, Boston.
Kaplan R. S., (1983), "Measuring Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", <i>The Accounting Review</i> , 18(4), pp. 686-705.
Kaplan R. S., Norton D. P., (1992), "The Balanced Scorecard- measures that drives performance", <i>Harvard Business Review</i> , Jan/ Feb, pp. 71-79.
Markus M.L., Pfeffer J., (1983), 'Power and the design and implementation of accounting and control systems', <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 8, pp. 205-18.
MIP – Politecnico di Milano, (1991), A survey on cost accounting in Italian Manufacturing firms, Milano.
Murphy J. C., Braund S. L., (1990), "Management accounting and the new manufacturing technology", <i>Management Accounting</i> , February, pp. 38-40.
Ostinelli C., Toscano G., (1996), <i>Realizzare la qualità in banca</i> , Edi Bank, Roma.
Otley D., (1997), "Better performance management", <i>Management Accounting</i> , January, pp. 44.
Otley D., (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", <i>Management Accounting Research</i> , 10, pp. 363-382.
Paolini A. (a cura di), (2004), Il controllo di gestione nelle imprese: recenti considerazioni e quattro esperienze a confronto, Giuffrè, Milano.
Pitzalis A., (2003), L'integrazione delle informazioni: una review su ricerche empiriche, in Amigoni F, Miolo Vitali P. (a cura di), <i>Misure multiple di performance</i> , Milano, Egea.
Roberts M.W., Sylvester K.J., (1996), 'Why ABC failed and how it may yet succeed', <i>Journal of Cost Management</i> , 9, pp. 23-35.
Santesso E., (1989), <i>I sistemi di controllo e nuove tecnologie produttive</i> , in E. Santesso, <i>Pro e contro la nuova contabilità</i> , Isedi, Torino.
Scapens R.W., Roberts J., (1993), 'Accounting and control: a case study of resistance to accounting change', <i>Management Accounting Research</i> , 4, pp. 1-32.
Silvi R. (1993), Miti e paradossi del sistema di contabilità dei costi, in <i>Rirea</i> , luglio-agosto, n. 7-8.
Silvi R. (1995), La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale, Giappichelli, Torino.
Tonge R., Larsen P., Pepper J., (2000), "Balanced scorecards and the FTSE 100: exploratory research", <i>International Journal of Business Performance Management</i> , 2(4), pp. 293-310.
Voss C. A., Robinson S. J., (1987), "Application of Just-In-Time manufacturing techniques in the United Kingdom", <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 7(4), pp. 46-63.

Quaderno A S F I M

**Modello econometrico di rating di tipo Univariato per la
valutazione del rischio di credito**

Studio del settore delle Costruzioni Meccaniche

a cura di Paolo D'Amico

Parte prima

* * *

Modello Econometrico di rating di tipo Univariato

Caratteristiche peculiari

Caratteristiche peculiari del modello di rating

Il presente modello di rating ha una sua originalità che la contraddistingue dagli altri elaborati di diversi autori.

L'originalità riguarda innanzitutto l'assenza assoluta di ipotesi predittive. In sostanza, non è un modello di previsione delle insolvenze.

E' molto difficolioso, come si sa, prevedere lo stato di insolvenza di un'impresa. A tal proposito, citiamo la diatriba esistente sull'argomento, tra la dottrina aziendalistica ed i pratici.

La tesi dottrinaria non ammette, per la previsione dei risultati aziendali, il metodo dei risultati storici.

Tale metodologia non è apprezzata dagli studiosi di economia aziendale, poiché dovendosi stabilire la capacità di sviluppo prospettico dell'attività d'impresa, non sembra corretto basarsi sui risultati che si sono avvicendati nelle gestioni passate.

Taluni autori ritengono, che non necessariamente, infatti, i redditi o le vendite storiche ad esempio, si verificheranno in futuro, mentre è probabile che si verificheranno in entità diversa. (1)

Al contrario, il metodo dei risultati passati viene sostenuto e molto applicato dai pratici, poiché questi sostengono l'enorme difficoltà insita nelle previsioni specie se di lungo termine.

Difficiloso è infatti prevedere la variabilità ambientale, i mutamenti di scenario dei mercati, che introducono elementi di stabilità inattesa nel trend di sviluppo del mercato.

In secondo luogo, il modello in esame è di tipo univariato, nel senso che, per la valutazione del rischio di credito dell'impresa l'analista si avvale di singoli indici di bilancio correlati. (Belcredi, 1990)

Tale metodologia si contrappone ai modelli multivariati, a motivo del fatto che, ogni situazione di insolvenza è da considerarsi a sé stante e non generale per un sistema di rating.

In terzo luogo, il modello univariato consente di classificare le aziende in crisi distinte dalle aziende sane.

E nell'ambito delle crisi d'impresa, è possibile effettuare ulteriori classificazioni sottostanti, ad esempio tra aziende in prevalente crisi strutturale ed aziende in crisi finanziaria preponderante.

Dicevamo che, ciascuna situazione di insolvenza aziendale può considerarsi unica, in quanto la crisi d'impresa dipende, non solo da fattori interni alla stessa (scelte attuate dal management), ma anche da fattori esterni (turbolenze ambientali).

Pertanto, le principali cause di squilibrio dipendono dal sistema di scelte attuate dalla direzione aziendale unitamente alla dinamica ambientale e di mercato.

Quindi, l'insolvenza è il risultato di un complesso sistema di fattori interagenti tra loro e relativi al particolare rapporto:

IMPRESA ➔ MERCATO ➔ AMBIENTE

In un determinato periodo di tempo (analisi dinamica).

Criteri di classificazione delle aziende

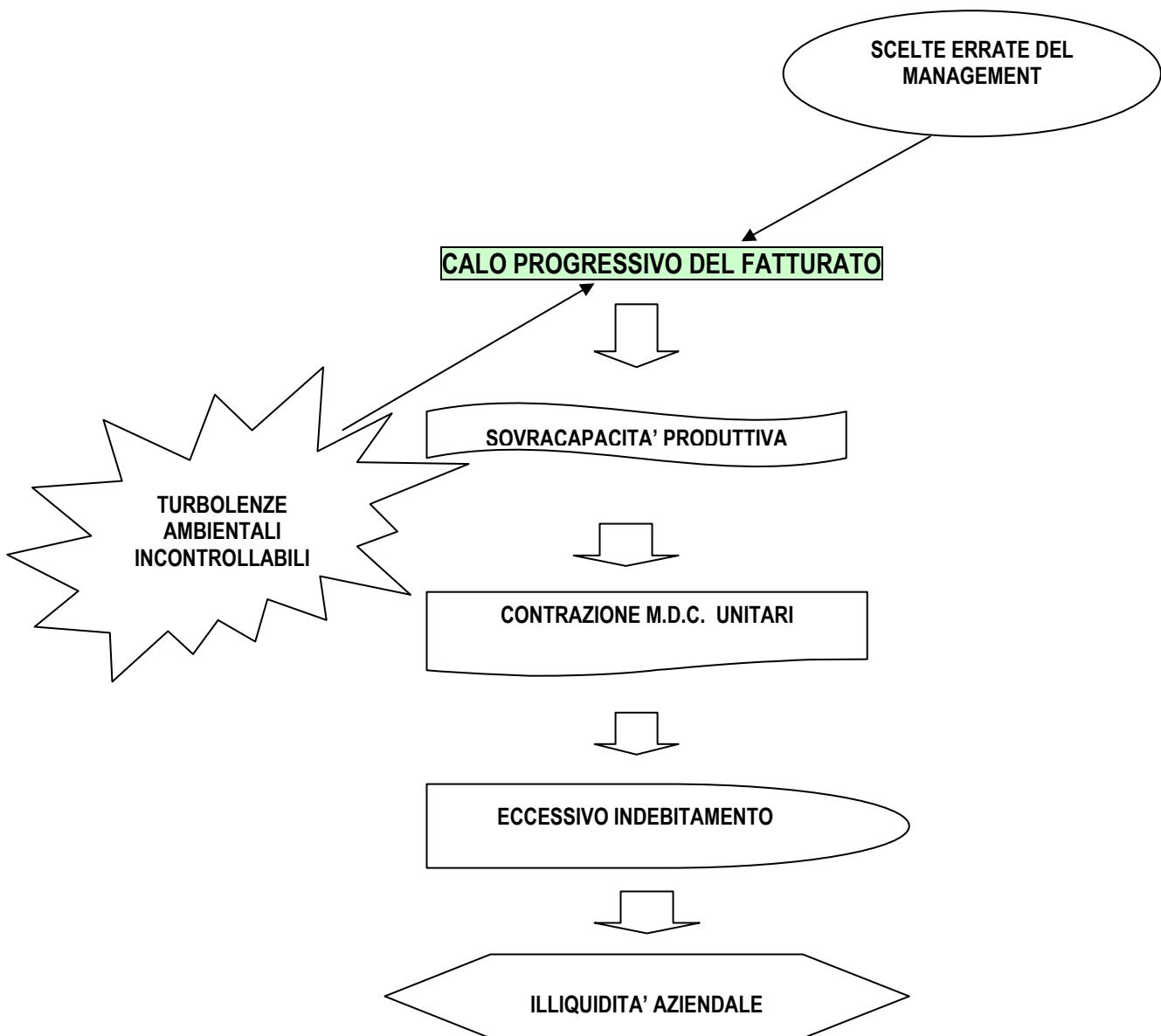
Premesso che, è fortemente sentito il bisogno, specie nell'ambito bancario, di disporre di procedure che evidenzino prontamente il determinarsi di anomalie della gestione aziendale, il presente modello ha la finalità di classificare le diverse tipologie di aziende in crisi, distinguendole attraverso i valori di cutoff da quelle sane, facendo uso all'uopo di singoli indici di bilancio significativi e interrelati tra di loro (modello univariato).

Come già accennato, non è possibile definire univocamente parametri quantitativi rappresentativi dello stato di crisi di un'impresa, soprattutto se con essa ci si riferisce all'insorgenza di squilibri, in grado di determinare, senza un intervento adeguato, un progressivo deterioramento della gestione aziendale.

Lo stato di crisi di un'impresa può essere graficamente rappresentato nel modo seguente:

- Figura 1 -

Fattori determinanti della crisi d'impresa



(FONTE: L. GUATRI, "Crisi e Risanamenti aziendali", Sviluppo e Organizzazione 1986, pag. 36 – con adattamento)

Risulta inoltre, evidente che, i sintomi di squilibrio sono tra loro interrelati, dato che, l'insorgere di uno di essi può determinare un deterioramento nell'assetto dell'impresa anche negli altri aspetti collegati. (Barontini, 1998)

La figura 1 evidenzia i fattori interrelati che possono determinare la crisi d'impresa.

L'osservazione empirica dimostra che, la crisi finanziaria da il liquidità scaturisca da quella strutturale di tipo industriale/commerciale. Infatti, è il calo progressivo del fatturato causato, sia da errate scelte del management, sia da turbolenze ambientali incontrollabili, che determina il progressivo deterioramento della gestione reddituale e finanziaria dell'impresa.

E' quindi di fondamentale importanza cercare di individuare tempestivamente l'esistenza di segnali di cattiva funzionalità della gestione aziendale, per la tutela dei creditori dell'impresa.

Lo strumento efficace a tale scopo, come vedremo in seguito, è il benchmarking, attraverso cui si confrontano i valori dei singoli indici di bilancio storici dell'impresa con quelli medi del settore di appartenenza.

Intervalli di separazione (cutoff)

Il modello di rating di tipo univariato determina, come già detto in precedenza, una classificazione ex post delle aziende analizzate, non essendo un modello di previsione delle insolvenze.

Oltre al problema della scelta di indici significativi di bilancio e dei coefficienti di ponderazione, è necessario stabilire correttamente, minimizzando la probabilità di errore, le aziende in crisi da quelle sane.

A differenza dei modelli di previsione delle insolvenze, in cui i valori di separazione (cutoff) possono essere variabili nel tempo con forte accentuazione della probabilità di errore di classificazione, nel modello univariato tale problema di incertezza non esiste, poiché i valori di cutoff sono facilmente individuabili e sufficientemente stabili nel tempo.

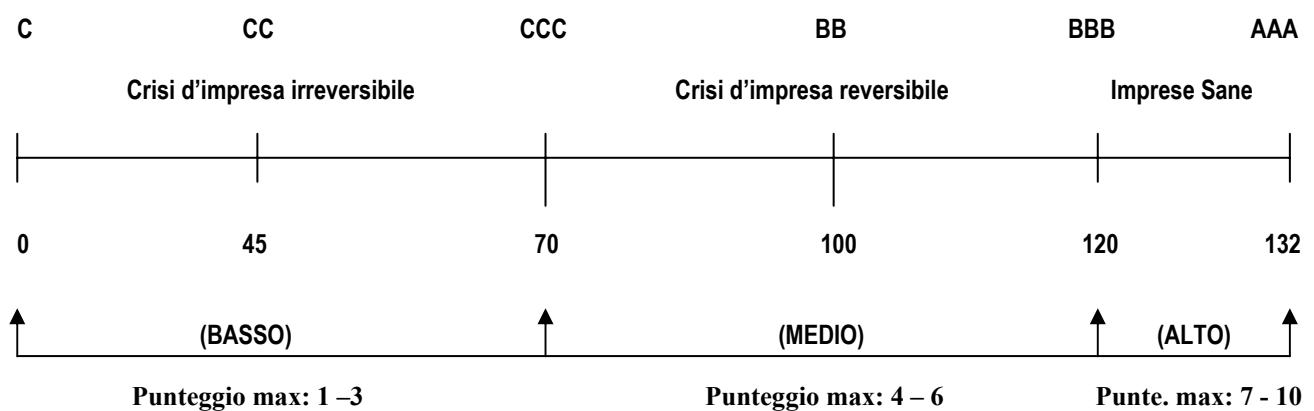
Di conseguenza, il modello univariato determina un numero di errori complessivamente inferiore.

I valori di cutoff sono determinati, secondo la logica dello schema 2:

1. determinazione degli intervalli entro cui i valori degli indici si posizioneranno per individuare un punteggio di “credit scoring”. Gli intervalli di cutoff sono due: il primo intervallo 0-70 che classifica le aziende in crisi irreversibile; il secondo 71-120 per classificare le aziende in crisi reversibile; il terzo 121-132 per le aziende sane.
 2. Determinazione dei punteggi di rating mediante la ponderazione dei valori degli indici di bilancio dell’impresa sui valori degli indici di bilancio di settore. Il primo intervallo prevede un punteggio basso (1-3), il secondo un punteggio medio (4-6), il terzo intervallo un punteggio elevato (7-10).

- Figura 2 -

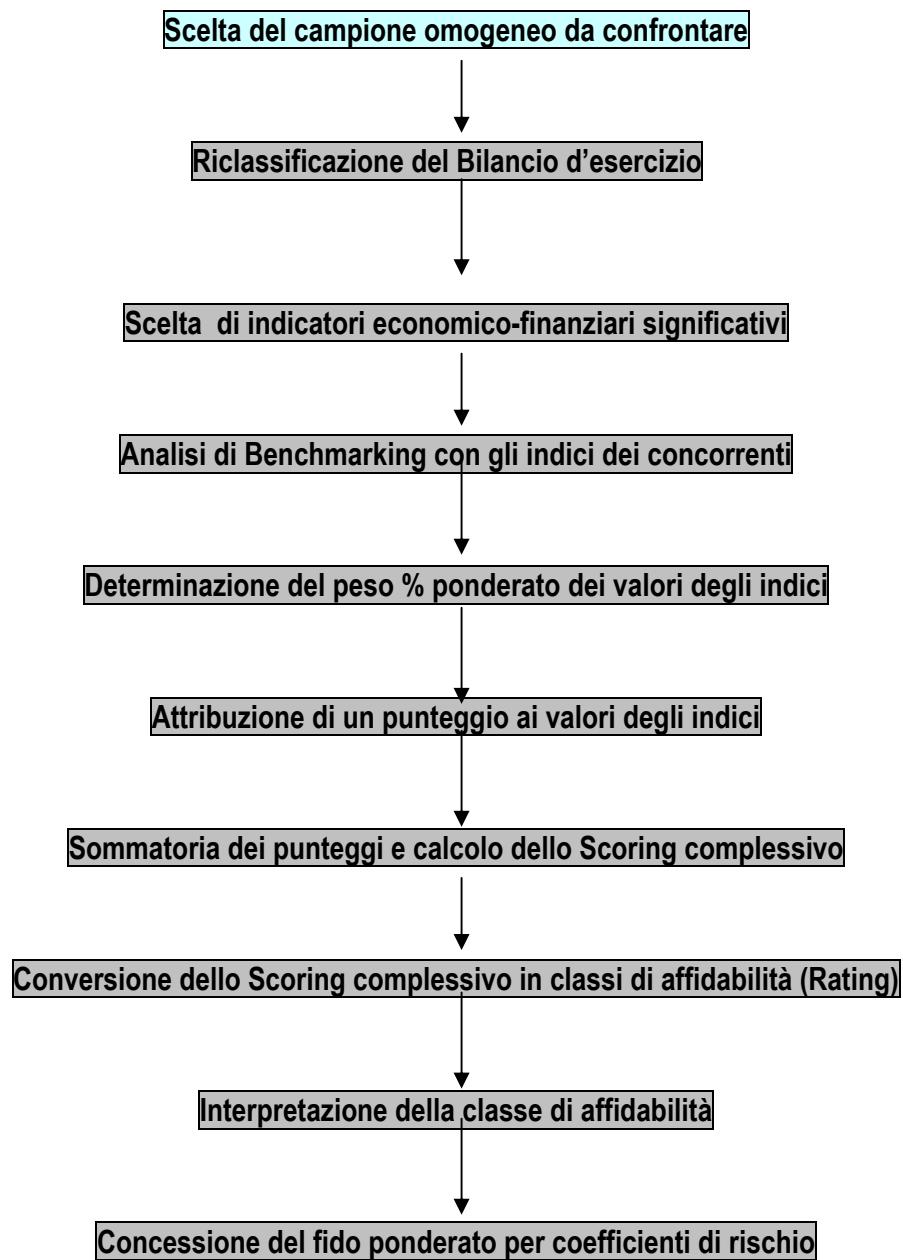
Modello delle Classi di Scoring in funzione del rating creditizio



Albero del Credit Scoring per un sistema di Rating

In sintesi, l'utilizzo di un modello di credit scorino (Rating) attraversa le seguenti fasi:

- Grafico 1 -



(Fonte: Advance, "Analisi di bilancio, rating e simulazioni", pag. 177, IPSOA) con adattamento

Fasi di costruzione del rating

Ai fini della nostra trattazione, con il termine rating l'insieme delle procedure analitiche tese ad esprimere un giudizio su di un particolare aspetto dell'equilibrio strutturale di un'impresa: la solvibilità.

Il rating creditizio indaga sulla capacità dell'impresa di far fronte agli impegni finanziari, prendendo in considerazione innanzitutto l'analisi di bilancio effettuabile sia sulla gestione operativa che su quella finanziaria e patrimoniale.

Il rating si inserisce in un'ottica specifica, quella del finanziatore. Finanziatore è l'azienda di credito cui viene richiesto un affidamento.

Finanziatore è infine l'azienda industriale che deve prendere decisioni di politica commerciale in merito alle condizioni di pagamento per i propri clienti.

E' di fondamentale importanza che il potenziale finanziatore imponga un processo analitico di formulazione del rating, in modo da disporre di una valutazione il più possibile razionale, e affidabile, delle probabilità di ottenere il rimborso del finanziamento concesso.

In questo modo il finanziatore può ottimizzare, come già accennato, la gestione del portafoglio clienti, minimizzando la redditività e la qualità del proprio portafoglio impieghi.

Le fasi per la costruzione di un modello di rating sono sostanzialmente quattro:

1) Scelta del campione

Nella prima fase, l'analista bancario individua il campione omogeneo di imprese da porre a confronto con l'azienda affidata. L'omogeneità riguarda, sia l'area d'affari in cui opera l'impresa, sia la dimensione operativa in termini di fatturato e di capitale investito.

Le caratteristiche strutturali di una specifica attività produttiva, nonché il particolare contesto competitivo nel quale opera l'impresa, hanno certamente un effetto considerevole sui valori di bilancio.

Tale aspetto ha notevole rilevanza sul problema della scelta del campione di riferimento. Si può infatti ipotizzare che, attraverso la disponibilità di dati di settore sufficientemente omogenei, riguardo al comparto nel quale l'azienda opera e alla classe dimensionale, l'analista sia in grado di costruire un modello di alta definizione.

2) Riclassificazione del bilancio d'esercizio

Nella seconda fase, l'analista procede alla riclassificazione del bilancio d'esercizio. La riclassificazione di bilancio è la tecnica di aggregazione delle poste dello stato patrimoniale e del conto economico in macroclassi che consentano:

- a) la confrontabilità dei valori omogenei degli indici di bilancio relativamente a differenti esercizi e rispetto agli indici del settore di appartenenza;
- b) La corretta lettura ed interpretazione sia degli indici di bilancio che dei flussi finanziari confrontati con i concorrenti.

Riclassificare i valori di bilancio in maniera coerente ed omogenea consente una migliore capacità di inquadramento della realtà aziendale, accrescendo in modo significativo il potenziale informativo del bilancio d'esercizio.

L'analisi del bilancio riclassificato può essere svolta sia all'interno che all'esterno dell'impresa. E' chiaro che l'analista interno (responsabile amministrativo o finanziario) all'impresa disporrà di una mole di informazioni senz'altro maggiore rispetto all'analista esterno.

In tal caso, la riclassificazione dello stato patrimoniale può essere di tipo funzionale o per destinazione, attraverso cui, l'analista interno potrà determinare le performance aziendali in maniera particolare, a livello si aree strategiche d'affari o addirittura evidenziando le prestazioni a livello di singole funzioni aziendali.

Riguardo alla riclassificazione esterna all'impresa, l'analista (bancario, o terzi finanziatori, investitori ecc.) non dispone di informazioni particolareggiate al pari dell'analista interno, per cui dovrà limitarsi ad effettuare un'analisi di bilancio complessivo senza suddivisioni per prodotto.

Pertanto, la riclassificazione dello stato patrimoniale è di tipo finanziario, che segue il criterio della liquidità delle poste attive e, della esigibilità delle poste passive.

Per le poste dell'attivo patrimoniale si adotta il criterio della liquidità, cioè della loro attitudine a trasformarsi, con maggiore o minore tempestività, in mezzi monetari senza subire perdite in linea capitale.

Per le voci del passivo e del netto si adotta, invece, il criterio di esigibilità, cioè della scadenza entro cui occorre far fronte agli impegni.

Convenzionalmente, si adotta il periodo di un anno per classificare le voci dell'attivo patrimoniale in attività correnti e in attivo immobilizzato e le voci del passivo in passività correnti e in passivo consolidato o a medio e lungo termine.

Infine, riguardo alla riclassificazione del conto economico, l'analisi esterna può essere svolta attraverso la disaggregazione dell'unitario sistema aziendale, nelle diverse gestioni parziali in cui si scomponete idealmente l'azienda:

- Gestione caratteristica (o tipica);
- Gestione patrimoniale (o accessoria);
- Gestione finanziaria;
- Gestione straordinaria;
- Gestione tributaria.

Gli schemi di riclassificazione del conto economico, usualmente adottati nella prassi sono i seguenti:

- Conto Economico a Costo del Venduto;
- Conto Economico a Valore Aggiunto;
- Conto Economico a Margine di Contribuzione.

3- 4) Scelta di indicatori di bilancio significativi

Nella terza - quarta fase, l'analista sceglie gli indici di bilancio ed i flussi finanziari su cui fondare un giudizio di affidabilità creditizia.

L'analisi sarà coordinata per Indici significativi di bilancio e per flussi monetari e finanziari caratteristici . I criteri dell'analisi coordinata saranno scelti in modo tale da poter esprimere un giudizio sulla capacità attuale e prospettica dell'azienda di far fronte agli impegni finanziari assunti, prendendo in considerazione gli aggregati di bilancio più importanti allo scopo.

Tale analisi sarà corredata poi da una serie di confronti con un campione significativo di imprese del settore di appartenenza (Benchmarking), al fine di interpretare la posizione competitiva dell'impresa nel settore, e di stabilire se essa possa resistere finanziariamente sul mercato come unità produttiva.

Nell'insieme gli indici ed i flussi valuteranno, così, la capacità strutturale di rimborso da parte dell'impresa affidata, strettamente connessa con il rischio d'insolvenza della medesima.

5) Determinazione del peso ponderato degli indici

Nella quinta fase, l'analista bancario dovrà individuare i pesi % ponderati, rapportando gli indici dell'impresa agli indici del settore in base alla seguente formula:

$$\text{PESO \% PONDERATO} = \frac{\text{INDICI D'IMPRESA}}{\text{INDICI DI SETTORE}}$$

I diversi pesi ponderati degli indici, avranno:

- una posizione semantica positiva (+) se i singoli valori dell'impresa risultano superiori a quelli della concorrenza;
- una posizione semantica negativa (-) se i valori dei singoli indici dell'impresa risultano inferiori a quelli del settore;
- la loro sommatoria algebrica, dei punteggi minimi e massimi attribuibili alle diverse classi di merito creditizio (scoring), entro cui, i risultati degli indici di bilancio dovranno posizionarsi per determinare il punteggio complessivo, il c.d. "credit scoring" o rating finale.

Le classi di merito saranno costituite così da una soglia minima e da una soglia massima, i cui valori potranno essere aumentati di un intervallo di tolleranza per tenere conto del rischio di settore (+/- 50%), e dell'eventuale rischio paese (+/- 10%).

I risultati peggiori della soglia minima(negativi) daranno luogo a punteggi nulli. Risultati che si posizionano all'interno dell'intervallo genereranno punteggi medi.

Infine, performance superiori alla soglia massima daranno luogo, in ogni caso, al punteggio massimo ottenibile.

6-7) Attribuzione del punteggio di credit scoring

Infine, i risultati che cadono all'interno della classe di merito daranno luogo ad un punteggio per fasce. Ad esempio, punteggio da 1 a 3 per la fascia da 0 a 70, da 4 a 6 punti per la classe da 71 a 120, da 7 a 10 punti per la classe da 121 a 132.

L'intervallo complessivo del credit scoring, è costituito da una scala di valori compresa tra 1 e 132.

Lo scoring credit attribuibile per classi di merito oscilla da un punteggio che va da 1 a 10.

Nella sesta e settima fase, dopo aver individuato le diverse classi di merito, attribuendo un limite inferiore e superiore a ciascun intervallo, è necessario stabilire la proporzionalità del credit scoring rispetto a ciascun polo analizzato, attraverso il modello di formazione del rating quantitativo ponderato di cui al punto 8.

Sarà opportuno scegliere i punteggi in maniera tale che i diversi gruppi di indici (Solidità patrimoniale, Redditività, ecc.) assumano pesi ponderati abbastanza omogenei.

Successivamente, si dovrà passare alla sommatoria dei punteggi di scoring attribuiti ai vari gruppi di indicatori di bilancio analizzati, ottenendo così lo scoring totale.

Infine, il valore dello scoring finale (rating) dovrà essere ulteriormente ponderato per la variabile n che può assumere valori compresi nell'intervallo (0,25 – 1), se lo scoring degli altri poli di analisi è pari a zero.

Ad esempio, se su quattro poli di analisi: Solidità Redditività, Liquidità e Sviluppo, due di essi assumono valori negativi o nulli, il rating finale dovrà essere ponderato per 0,50, cioè per il 50% dei restanti poli validi.

8) Modello di formazione del Rating Quantitativo Ponderato

Per la formazione dello scoring ponderato, la banca deve predisporre un piano di rischio dell'impresa richiedente fido, sulla base delle informazioni quantitative e qualitative.

Le informazioni quantitative sono per la banca ad alto valore aggiunto rispetto a quelle qualitative (le capacità imprenditoriali), poiché attraverso l'Analisi di Bilancio per indici e per flussi, secondo i quattro poli della Solidità, Redditività, Liquidità e Sviluppo, si è in grado di spiegare lo "stato di salute" dell'impresa richiedente fido, e di leggere la sua postura strategica.

Dai quattro poli di analisi vengono selezionate le informazioni per la redazione del Piano di rischio.

E' da queste informazioni che si costruisce la parte di Scorino ponderato legata all'area quantitativa.

Lo scoring complessivo attribuibile in termini di rating è pari a punti 132, che deve essere ponderato, per la valutazione sia della piccola impresa che della media impresa.

Posto che il rischio d'insolvenza della piccola impresa è più elevato rispetto a quello della media impresa, la ponderazione dello scoring quantitativo (50%) pari a punti 66 attribuibili, è pari a quello qualitativo (50%), sono sempre punti 66, poiché si ritiene che il rischio di fallimento di una piccola impresa sia condiviso, tra i risultati economico-finanziari conseguiti e le capacità imprenditoriali.

Riguardo al rischio di insolvenza della media impresa, la ponderazione dello scoring è più elevata per la parte quantitativa (66%) pari a punti 88 attribuibili, rispetto a quella qualitativa (34%) pari a punti 44, poiché si ritiene che il rischio di fallimento dipenda molto dall'andamento settoriale, mentre le capacità imprenditoriali sono intrinseche nella conduzione delle imprese medie stesse.

Lo scoring ponderato attribuibile ai quattro poli di analisi privilegia in maniera elevata la gestione reddituale, e la gestione finanziaria.

Questo perché, entrambi le gestioni della redditività e della liquidità sono condizionate dalla struttura patrimoniale attribuita all'impresa (solidità), ed unitamente ad essa incidono sullo sviluppo aziendale, che risulta di difficile previsione ed ha perciò un punteggio inferiore.

La suddivisione quantitativa dello scoring è rappresentata dal modello econometrico di rating quantitativo ponderato.

Modello Econometrico di rating quantitativo ponderato

* * *

Per valutare le imprese di piccole dimensioni, aventi un fatturato \leq a 5 mln di euro, la parte quantitativa del 50%, pari a punti max 66 attribuibili, è suddivisa secondo il modello econometrico di 1^o grado, seguente:

$$Y_p = [(X_1 + X_2 + X_3...) * 0,20 + (Z_1 + Z_2 + Z_3...) * 0,10 + (T_1 + T_2 + T_3...) * 0,15 + (\hat{J}_1 + \hat{J}_2 + \hat{J}_3) * 0,5] * n$$

Dove si ha che:

- Y_p = Scoring quantitativo complessivo di Solidità (10%), di Redditività (20%), di Liquidità (15%), di Sviluppo (5%)
- $(X_1 + X_2 + X_3)$ = $(ROI + ROE + MOL/OF)$ = REDDITIVITA'
- $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ = $(MT/MP + OF/MT + DF/Fatt)$ = SOLIDITA'
- $(T_1 + T_2 + T_3)$ = $(FMGO/FATT + CCNO/FATT + \Delta\% FMGO)$ = LIQUIDITA'
- $(\hat{J}_1 + \hat{J}_2 + \hat{J}_3)$ = $(\Delta\% FATT + \Delta\% CIN + \Delta\% MT/MP)$ = SVILUPPO
- n = $(0,25 - 1)$

Per la valutazione della media impresa, invece, avente un fatturato $>$ di 5 mln di euro, la parte quantitativa del 66%, pari a punti max 88 attribuibili, è suddivisa secondo il modello econometrico di 1^o grado seguente:

$$Y_m = [(X_1 + X_2 + X_3...) * 0,25 + (Z_1 + Z_2 + Z_3...) * 0,15 + (T_1 + T_2 + T_3...) * 0,20 + (\hat{J}_1 + \hat{J}_2 + \hat{J}_3) * 0,6] * n$$

Dove si ha che:

- Y_m = Scoring quantitativo complessivo di Solidità (15%), di Redditività (25%), di Liquidità (20%), di Sviluppo (6%)
- $(X_1 + X_2 + X_3)$ = $(ROI + ROE + MOL/OF)$ = REDDITIVITA'
- $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ = $(MT/MP + OF/MT + DF/Fatt)$ = SOLIDITA'
- $(T_1 + T_2 + T_3)$ = $(FMGO/FATT + CCNO/FATT + \Delta\% FMGO)$ = LIQUIDITA'
- $(\hat{J}_1 + \hat{J}_2 + \hat{J}_3)$ = $(\Delta\% FATT + \Delta\% CIN + \Delta\% MT/MP)$ = SVILUPPO

(Fonte: Trattato di Basilea , “www Basilea 2 com.”, con adattamento)

9) Conversione dello scoring in rating ed interpretazione finale

Nell' ottava fase, l'analista dovrà scegliere una tabella di conversione dello scoring complessivo in un codice espressivo del grado di affidabilità dell'azienda richiedente fido (rating).

Tale codice potrà essere costituito da una lettera (A,B,C,D,...), da un insieme di lettere (AA, BB, CC....) o da una combinazione di lettere e segni (AA+, BB-, ecc.).

In ogni caso l'importante è che venga definita una successione di codici corrispondenti a classi di affidabilità crescenti o decrescenti.

Nella prassi bancaria, si adottano come vedremo in seguito, i codici utilizzati da primarie società di rating a livello internazionale: Standard & Poor's, Moody's, i quali sono specializzati nella valutazione dei titoli azionari ed obbligazionari emessi da aziende private e/o pubbliche.

- TABELLA 1 -

Esempio di Valutazione del Rating finale di affidabilità di un'azienda in crisi

Rating minimo: 1 - Rating massimo 132 (Intervallo di tolleranza +/- 50%)								
1	2	3	4	5	6	7	8	Classi
AAA 132-130	AA 129-126	A 125-121	BBB 120-101	BB 100-91	B 90-71	CCC 70-46	CC 45-0	Rating
9 - 10	8 - 9	7 - 8	6	5	4	3 - 2	1 - 0	Score

- TABELLA 2 -

Esempio di Attribuzione del rating creditizio finale

Valutazione di rating sugli indicatori di Bilancio	RATING (classi)	SCORING Σ
SOLIDITA' PATRIMONIALE	7	3
REDITIVITA'/EFFICIENZA	8	1
LIQUIDITA'	8	1
SVILUPPO	8	1
Punteggio complessivo degli indicatori	4	6
Valutazione ammissibilità al credito: Scoperto di C/C salvo revoca		POSITIVA
Valutazione finale di rating:	4	BBB

(Fonte: nostra elaborazione)

10) Concessione del fido richiesto ponderato per il rischio di credito

L'introduzione del credit scoring pone un problema di rilevante importanza: vi è il timore che il metodo di rating penalizzi la concessione del prestito bancario alle PMI, inducendo le banche a ridurre il credito ad esse destinato e ad aumentare nel contempo i tassi di interesse.

Da un punto di vista teorico, l'effetto di una più accurata valutazione del rischio di credito da parte delle banche dovrebbe essere quello di ridurre il costo finanziario del credito per le imprese meno rischiose.

In pratica, però, rimane il pericolo che i crediti bancari concessi alle PMI siano, o continuino ad essere, considerati più rischiosi.

Di conseguenza, si ritiene che, la metodologia di determinazione dei rating interni, basata su procedure automatizzate (scoring), potrebbe rivelarsi poco adatta a cogliere le peculiarità finanziarie delle PMI, a valutane cioè adeguatamente il merito creditizio.

Non si tiene inoltre conto del fatto che, un portafoglio crediti alle PMI, a parità di perdita attesa, presenta perdite potenziali inferiori rispetto a quelle di un portafoglio prestiti alle grandi imprese, in ragione della maggiore importanza relativa che l'andamento ciclico del settore di appartenenza ha nel determinare le condizioni di quest'ultime.

Per venire incontro a queste critiche, il comitato di Basilea ha formulato tre momenti di formazione dello scorino, volti a valutare il rischio di credito all'interno dei modelli di rating interni.

In particolare, sono stati formulati dei coefficienti di ponderazione differenti per le piccole e medie imprese, in modo da attenuare la correlazione tra solvibilità aziendale e rischiosità dei prestiti.

Le ponderazioni sono state adattate in corrispondenza di pressoché tutti i livelli del rischio d'impresa, ma in misura proporzionalmente maggiore per i valori di probabilità di insolvenza (default) più elevati.

Le nuove modalità di calcolo dei requisiti per il rischio di credito, nel metodo dei rating interni discriminanti, consentono di contenere gli effetti della prociclicità finanziaria e di ottenere, indirettamente, un trattamento più appropriato dei crediti a favore delle PMI.

Con la nuova curva dei pesi, in particolare, si è distinto il requisito patrimoniale complessivo delle piccole e medie imprese aventi un fatturato inferiore a 5 milioni di euro, da quello delle medie imprese con un fatturato superiore a 5 milioni di euro.

I tre momenti di formazione dello scoring di tipo discriminante (Alberici, 1975) sono rappresentati di seguito nella tabella 3.

Esso tiene conto di tre profili di rischio che caratterizzano il complessivo rischio di credito:
Rischio d'impresa + Rischio di business + Rischio paese.

- TABELLA 3-

Esempio di Giudizio di Ponderazione di rating per il grado di rischio

RATING	PONDERAZ. GRADO RISCHIO	PROFILO DI RISCHIO IMPRENDITORIALE	GIUDIZIO DI AFFIDABILITA' BANCARIA
AAA	1%	Rischio d'impresa minimo Rischio d'impresa modesto Rischio d'impresa medio-basso	- Qualità dell'attivo ottimale
AA+	2%		- Eccellente posizionamento di mercato
AA	3%		- Elevatissima capacità di copertura del debito
A	7%		
BBB+	13%	Rischio d'impresa accettabile Rischio con attenzione Rischio con attenzione continua	- Qualità e liquidità attivo accettabili
BBB	18%		- Standard creditizi normali
BB	93%		
B	100%		- Capacità di copertura del debito indebolita
CCC		Rischio d'impresa elevatissimo (rischio di insolvenza)	- Credito sotto osservazione
CC			- Qualità attivo accettabile
C			- Alta Leva finanziaria - illiquidità - debolezza manageriale - scarsa capacità di copertura del debito

(Fonte: Standard & Poor's – con adattamento)

- Tabella 4 -

**Esempio di Ponderazione del fido richiesto per il rischio di credito
e tasso di interesse applicabile**

(metodo Standard Approach)

TIPOLOGIA AZIENDALE		FIDO RICHIESTO (a)	PONDERAZ. FIDO % (b)	TOTALE AFFIDAMENTO PONDERATO C= (a) x (b)	AMMONTARE FIDO CONCEDIBILE F= (a - c)	Tasso Interesse applicabile
SOLVENTI	IN CRISI					
AAA AA+ A		€ 10.000.000	1%	€ 100.000	€ 9.900.000	3%
		€ 5.000.000	2% 7%	€ 350.000	€ 4.650.000	5%
BBB BB B		€ 5.000.000	18%	€ 4.650.000	€ 350.000	7,5%
		€ 4.000.000	93% 100%	€ 4.000.000	0	9%
	CCC CC C					9,5% 10,5% 19,0%
	DDD DD D					19,5% 21% 23%

(Fonte: elaborazione interna)

Considerazioni conclusive

Il modello di rating creditizio di tipo univariato tende a formare un sistema interno, composto da un campione di imprese in crisi distinte da quelle sane, sulla base di singoli indici gestionali di deterioramento della gestione aziendale nel suo complesso.

La constatazione di fatto dell'insolvenza in atto delle imprese in crisi, concerne il calcolo statistico di probabilità dell'assoggettamento delle imprese stesse alla procedura concorsuale di fallimento o ad altre procedure alternative, in un arco breve di tempo.

Determinare singoli indicatori identificativi della crisi d'impresa è particolarmente difficoltoso, in quanto le aziende sane sono notevolmente più numerose di quelle insolventi. Infatti, i fallimenti superano raramente l'1% del totale delle imprese.

Pertanto, riteniamo opportuno che gli analisti bancari effettuino l'analisi finanziaria dei bilanci delle singole imprese allo stato attuale di insolvenza.

Proprio per questo motivo che, i criteri di campionamento delle imprese richiedenti fido sono di tipo statistici e non casuali.

E' necessario precisare che, in generale, il modello di rating univariato non ha la funzione di predire il fallimento o altre manifestazioni esteriori allo stato di crisi, ma soltanto quello di evidenziare, sulla base dell'analisi finanziaria, che la situazione aziendale sta tendenzialmente deteriorandosi.

Non sarebbe, infatti, appropriato individuare una rigida relazione di causa-effetto tra i risultati ottenuti dal modello di rating e la sorte dell'impresa, dato che quest'ultima dipende anche da fattori esterni ambientali.

Questo non esclude, tuttavia, che l'applicazione di tali modelli possa identificare con correttezza le imprese "anomale", che hanno cioè evidenziato effettivamente "il segnale" di crisi prescelto (il fallimento).

In tal caso, si impone la necessità di approfondire l'analisi, in modo da giustificare adeguatamente la decisione assunta.

Parte seconda

* * *

**Studio del Settore delle Costruzioni meccaniche
Analisi dell'azienda Alfa Spa**

Il settore delle Costruzioni meccaniche in Italia

Il settore in esame attraversa la fase avanzata del ciclo di vita della maturità. La saturazione del mercato è un problema di notevole portata per le PMI, le quali devono attuare dei comportamenti difensivi basati su strategie competitive dirompenti: prezzi di vendita concorrenziali, e ampie dilazioni di pagamento concesse alla clientela. Queste strategie costituiscono, pertanto, i fattori critici di successo imposti tradizionalmente dal settore per mantenere la competitività.

Le scelte strategiche da parte del management hanno evidenti ripercussioni sulla redditività operativa aziendale e sulla gestione finanziaria.

Una caratteristica peculiare del settore è data dalla diffusa attuazione di strategie di sub fornitura tra la grande impresa committente (GI) e la PMI terzista specializzata.

In tale contesto, le PMI terziste risultano, in gran parte, integrate verticalmente a monte della filiera produttiva (con i fornitori).

L'obiettivo è quello di conseguire nel medio e lungo termine significative economie di scala, sia produttive che di gestione, realizzando prodotti su commessa di elevata qualità ed a costi contenuti (customization).

Tuttavia, esistono PMI industriali terziste che basano il loro maggior successo competitivo, non sui fattori critici tradizionali, bensì di tipo innovativo attraverso cui riescono a conseguire rilevanti fatturati assieme a superiori risultati economici di gestione operativa.

I fattori critici innovativi sono sostanzialmente i seguenti:

- Alta qualità del prodotto
- Incremento del fatturato mediante un'order processing al disotto dei tempi standard di consegna
- Superiorità nella tempistica del servizio di assistenza
- Prezzi di vendita e condizioni di pagamento competitivi

Il campione di riferimento per il confronto competitivo è quello delle costruzioni meccaniche costituito da un numero ristretto di 1.941 società, di provenienza Mediobanca.

Si tratta di un campione, tuttavia, rappresentativo rispetto alla nostra analisi, ed omogeneo per quanto riguarda il confronto.

Infatti, il campione è stato selezionato in modo da comprendere imprese aventi una similarità elevata, per quanto riguarda il core business, e sia per quanto concerne la dimensione del capitale investito e del fatturato.

Riteniamo pertanto che sia il campione maggiormente rappresentativo per il confronto di benchmarking.

Infatti, il confronto con i diretti concorrenti avrebbe risentito dei limiti di significatività dei dati contabili, in termini di possibili "manipolazioni" rispetto ai valori reali.

Il confronto invece con il settore di appartenenza è più aderente alla realtà, poiché i bilanci riclassificati evidenziano valori medi che eliminano ogni scostamento positivo o negativo, che potesse derivare dall'attuazione di eventuali politiche di bilancio, inficiando per tale via il confronto interaziendale.

L'azienda Alfa Spa analizzata

Le informazioni sulle caratteristiche peculiari dell'azienda esaminata, sono state acquisite direttamente dalla relazione sulla gestione e, dalla Nota Integrativa facenti parte dei bilanci pubblici della società.

L'azienda in esame è una società holding che detiene una partecipazione di controllo (pari al 75%) in un'altra società operativa, operanti nel distretto abruzzese, con accordi di outsourcing.

Il core business è dato dal segmento delle costruzioni di parti meccaniche relativamente a: manufatti stradali, manufatti veicolari, servizi di montaggio, servizi di zincatura e di verniciatura. (Vedi relazione sulla gestione al bilancio al 31.12.2000, pag. 1)

Inoltre, il gruppo industriale opera anche all'export in Europa, per una quota inferiore al 50% del fatturato complessivo del gruppo medesimo.

L'azienda svolge attività industriale su commessa da parte di gruppi multinazionali quali, Fiat auto Spa, Iveco spa, Sevel, Honda, Autostrade spa, ecc.

I segmenti che concorrono maggiormente al fatturato, sono l'autoveicolare (+ 40%) e il segmento autostradale (+ 20%).

La progettazione e l'attuazione di una strategia di diversificazione produttiva e dei servizi nei segmenti dell'autoveicolare e autostradale, rappresentano i fondamenti di floride prospettive future di maggiori ricavi di vendite.

Nel biennio 2000-2002 è stata finanziato, in parte con capitale di credito e in parte con i flussi monetari derivanti da disinvestimenti patrimoniali di segmenti in declino, un ingente investimento in Ricerca & Sviluppo in nuovi processi produttivi ed in prodotti innovativi.

Si tratta di un importante investimento di razionalizzazione e di riorganizzazione produttiva, attuato per progetti. I progetti in fase di attuazione sono: il progetto qualità, il progetto sicurezza, il progetto ambiente, ed il progetto nuovi veicoli.

E' un'azienda alla continua ricerca della massima economicità di gestione, che attua investimenti di rinnovo, di ammodernamento, di innovazione, al fine di migliorare in un comparto fortemente maturo, la posizione competitiva conseguita.

Confronto dei fattori proporzionali di omogeneità tra Alfa Spa e settore

A questo punto è necessario evidenziare i fattori determinanti i caratteri di omogeneità tra l'impresa Alfa Spa e l'impresa concorrente tipo medio del settore ed effettuarne un confronto.

Tuttavia, è difficile trovare una perfetta similitudine tra le imprese poste a confronto per svariati motivi: il core business potrebbe essere maggiormente diversificato per l'impresa obiettivo e meno per le altre, l'impresa target potrebbe appartenere ad un gruppo industriale mentre i concorrenti possono essere imprese autonome o alcuni di essi inseriti in gruppi, e così via dicendo.

Nel nostro caso, il confronto è attuato tra l'impresa Alfa Spa che è una società Holding industriale e l'ipotetica impresa autonoma del settore di appartenenza.

Tale impresa concorrente tipo, potrebbe essere autonoma oppure inserita in un gruppo industriale di maggiori o minori dimensioni dell'impresa target.

Inoltre, non conosciamo il grado di diversificazione produttiva delle imprese poste a confronto, e non conosciamo il numero medio di dipendenti per ciascuna società costituente il gruppo industriale.

Purtroppo, dobbiamo lamentare la mancanza oggettiva delle suindicate informazioni nel presente confronto interaziendale.

L'importante, secondo noi, è cercare fattori di proporzionalità nell'ambito della omogeneità, rapportabili coerentemente alla situazione di confronto.

Nel nostro caso i fattori posti a confronto sono pressoché proporzionali per quanto riguarda il fatturato, il capitale investito, ed il numero medio dei dipendenti.

A tal proposito, possiamo dire che esiste un' approssimativa omogeneità, in quanto l'impresa Alfa appartiene ad un gruppo di 2 società, ed è posta a confronto con l'ipotetico concorrente medio considerato singolarmente. Se tale concorrente tipo lo estrapoliamo e lo consideriamo per ipotesi una holding anch'essa di un gruppo di 2 società, il confronto potrà essere ritenuto valido.

- Tabella 6 -

Fattori di omogeneità del gruppo industriale Alfa Spa

FATTORI DI OMOGENEITA'	1999	2000	2001	2002	MEDIA
- Fatturato	31.439.556	36.217.906	29.835.265	31.825.885	32.329.653
- Capit. Invest.	22.171.141	24.082.550	26.682.635	30.585.476	25.880.450
- N. dipendenti	231	231	226	232	230

- Tabella 7 -

Fattori di omogeneità proporzionale della singola impresa concorrente

FATTORI DI OMOGENEITA'	1999	2000	2001	2002	MEDIA
- Fatturato	8.533.099	10.486.637	10.241.431	10.070.007	9.832.793
- Capit. Invest.	9.950.460	11.286.815	11.612.771	11.706.825	11.139.218
- N. dipendenti	103	104	111	113	108

Criteri di riclassificazione del Bilancio d'esercizio

Nel rispetto del principio fondamentale dell'omogeneità di confronto interaziendale, i bilanci dell'azienda Alfa Spa sono stati classificati con il medesimo criterio finanziario per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale, come per il settore prescelto.

Secondo il criterio finanziario, le attività e le passività patrimoniali vengono suddivise in base al grado di liquidità/esigibilità delle poste correlate per scadenza.

Il raggruppamento per scadenza a breve, ed a medio e lungo termine è stato effettuato desumendo taluni valori dalla nota integrativa dei rispettivi bilanci.

In particolare, i valori patrimoniali passivi a media e lunga scadenza, sono stati riclassificati, per la quota corrente tra i debiti finanziari a breve termine, mentre per la parte consolidata tra le passività onerose a medio e lungo termine.

La riclassificazione in esame consente di rilevare eventuali anomalie presenti nella struttura patrimoniale dell'impresa.

Infatti, la struttura patrimoniale dell'impresa Alfa Spa si presenta strutturalmente squilibrata rispetto al settore di appartenenza.

Lo squilibrio finanziario deriva dall'insufficiente copertura delle immobilizzazioni nette attraverso i capitali permanenti, per cui si ha una preponderanza di debiti finanziari a breve termine sul passivo aziendale, che vanno a coprire il margine di struttura negativo, con ripercussioni negative sulla redditività operativa erosa dalla maggiore incidenza degli oneri finanziari sul fatturato.

Riguardo al conto economico, si è proceduto a riclassificare secondo il criterio seguito per il settore: riclassificazione economica a costi esterni.

Tale configurazione ha il pregio di evidenziare diversi margini lordi intermedi nell'ambito della gestione caratteristica aventi un elevato valore segnaletico di anomalie: Margine di contribuzione, Valore aggiunto, Margine operativo lordo, Reddito operativo caratteristico, Reddito operativo aziendale.

Inoltre, l'analisi economica a costi esterni consente di esprimere un giudizio sul grado di efficacia della gestione dei rapporti da parte dell'impresa verso terzi (fornitori, clienti, istituzioni finanziarie, azionisti ecc.).

Individuazione di significativi Indici di Bilancio

Il primo problema quantitativo che l'analista deve affrontare per mettere a punto un modello di benchmarking finalizzato al rating univariato dell'azienda, riguarda la scelta di un campione di indici di bilancio significativo.

Considerare l'intero universo degli indici non avrebbe infatti alcun senso pratico, ai fini della nostra trattazione.

Si tratta di scegliere, ad evidenza, i diversi raggruppamenti di indici che le banche di credito ordinario prendono maggiormente in considerazione, ai fini dell'analisi finanziaria del rischio di credito.

Essendo lo scopo di tale modello, l'individuazione di eventuali anomalie presenti nella struttura delle aziende analizzate, gli indici più significativi sono quelli che individuano il progressivo deterioramento in atto della gestione aziendale, che classificano le imprese tra quelle in crisi.

Le aziende maggiormente solide, che vengono classificate tra le aziende sane, invece, vengono individuate nella fase di costruzione del rating, attraverso i punteggi di scoring attribuibili per il cutoff.

I valori di demarcazione, tra le aziende in crisi e le aziende sane, derivano dal già accennato peso % ponderato, calcolato come rapporto tra i valori dei singoli indici dell'impresa ed i valori dei singoli indici di settore:

$$\text{PESO\%} = \frac{\text{INDICI D'IMPRESA}}{\text{INDICI DI SETTORE}}$$

La sommatoria algebrica fra tutti i pesi relativi a ciascun polo di analisi (Solidità, Redditività, Liquidità e Sviluppo) dà il punteggio di scoring parziale analizzato dell'impresa.

A sua volta, la sommatoria di tutti gli scoring di ciascun polo analizzato ci dà il rating finale attribuibile per classe creditizia di affidabilità.

In particolare, gli indicatori rappresentativi della crisi di un'impresa, sono raggruppati nei seguenti indici:

- Indici di deterioramento della Solidità Patrimoniale
- Indici di deterioramento della Redditività operativa
- Indici di deterioramento della Liquidità
- Indici di deterioramento dello Sviluppo aziendale.

L'analisi coordinata dei singoli indici, consente all'analista di comporre un campione significativo di aziende in crisi e di aziende sane, facendo utilizzo dei valori di cutoff.

Com'è noto, la crisi finanziaria di un'impresa è, generalmente, lo stadio finale della crisi strutturale di tipo industriale/commerciale in cui versa la medesima, rispetto all'A.S.A. di riferimento.

Tuttavia, esistono delle eccezioni alla regola generale, dovute all'esistenza di aziende che soffrono di crisi finanziaria pur in presenza di un equilibrio economico strutturale.

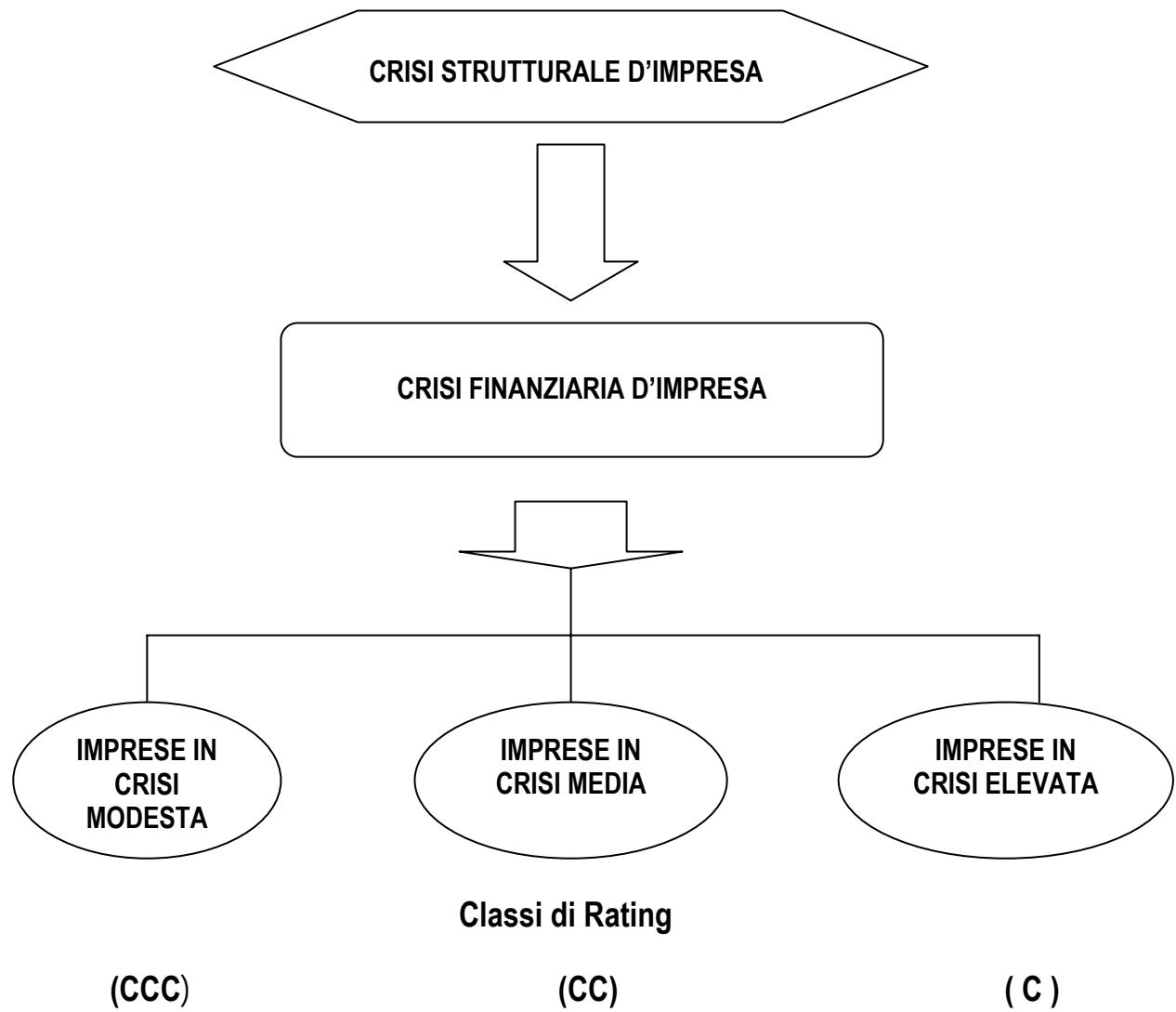
E' il caso delle aziende altamente redditizie, con risultati economici brillanti che soffrono di continue tensioni di tesoreria a causa di errori di gestione finanziaria comminati dal management, frutto di scelte errate.

Talora, tali aziende economicamente valide sono soverchiate da elevati indebitamenti (leverage), i cui oneri finanziari falcidiando i redditi operativi incanalano le aziende stesse verso il fallimento entro breve termine.

La rappresentazione schematica della situazione di crisi d'impresa è la seguente:

- Grafico 2 -

Rappresentazione di diversi profili di crisi d'impresa e Rating attribuibile



(Fonte: nostra elaborazione)

Analisi della Solidità e confronto con la concorrenza

Il primo gruppo di indici di bilancio di deterioramento della solidità patrimoniale riguarda due aspetti correlati:

- Indici di Capacità di adattamento ai mutamenti di mercato
- Indici di Autonomia finanziaria

Indici di Capacità di adattamento dell'impresa

Il mutamento di mercato che ha caratterizzato il comportamento dell'impresa Alfa Spa, nonché il medesimo settore di appartenenza, è stato il progressivo deterioramento della quota di mercato, nel periodo 1999-2002.

Tale mutamento negativo per l'impresa, ed anche per i concorrenti, ha causato un eccesso di capacità produttiva o sovraccapacità.

L'improvvisa caduta del fatturato ha quindi liberato capacità produttiva che ha comportato un peggioramento della produttività pro capite rispetto al grado di automazione dei processi, e la cui struttura dei costi fissi che non ha trovato adeguata copertura (crisi strutturale).

Infatti, il fatturato è decrescente dal 99 al 2002, così anche per il settore.

Ma, se consideriamo la media aritmetica delle variazioni, la variazione media del fatturato dei concorrenti è maggiore (6,3%), rispetto all'impresa Alfa Spa (1,43%).

Per quanto concerne la valutazione della capacità di adattamento ai mutamenti di mercato in atto, il primo tipo di giudizio riguarda la capacità dell'impresa analizzata di adattarsi economicamente e rapidamente al mutamento in atto di mercato, tenendo conto della strategia di reazione competitiva dei concorrenti.

Tuttavia, tale capacità adattiva dipende molto, dall'esistenza o meno di una struttura patrimoniale solida dell'impresa, ed equilibrata nella composizione e struttura degli impieghi e delle fonti di lungo termine. Si tratta praticamente di valutare l'elasticità strutturale dell'azienda, misurando l'incidenza delle immobilizzazioni nette e dell'attivo corrente sull'attivo patrimoniale netto.

A tal proposito, l'impresa Alfa Spa presenta una minore rigidità dell'attivo patrimoniale dovuto ad un minore peso delle immobilizzazioni nette (38,26%), rispetto alla media dei concorrenti (49,0%).

Inoltre, le Immobilizzazioni tecniche lorde diminuiscono sia per Alfa Spa (ad un ritmo dal 26% al 12,67%), che per i concorrenti del settore (ad un ritmo dal 12% al 9%). L'impresa Alfa Spa sta procedendo a disinvestimenti patrimoniali di linee produttive inefficienti per recuperare liquidità aggiuntiva di gestione straordinaria, in modo da ridurre l'indebitamento a breve termine.

Tale politica è desumibile dai conti economici riclassificati, in cui si denotano cospicui componenti straordinari positivi di reddito (plusvalenze realizzate), così come è desumibile dalle note integrative ai bilanci 2000-2001.

Il secondo giudizio riguarda l'equilibrio strutturale di breve termine. Il capitale circolante netto è la grandezza finanziaria idonea a misurare tale equilibrio, attraverso l'influsso esercitato sulla gestione monetaria futura.

Il capitale circolante dell'impresa Alfa non è rilevante (61,74%) rispetto all'ammontare degli impieghi immediati (57,95%), per cui grandezza esprime un margine di garanzia di CCN per i creditori a breve pari a (CCN = 61,74 - 57,95 = 3,79%), i cui crediti sono modestamente coperti dalle prospettive di entrata di cassa entro l'esercizio. Tale margine di garanzia è presente anche nel settore, in misura però maggiore, poiché il capitale circolante medio è pari al 51% circa e gli impegni a breve sono pari al 19,05%, quindi il margine di sicurezza finanziaria di CCN è maggiore (CCN = 51 - 19,05 = 31,95%).

La struttura dell'attivo di Alfa Spa si presenta molto elastica ma non equilibrata. Le immobilizzazioni sono inferiori all'attivo corrente, come già visto, e nell'attivo circolante le rimanenze hanno un peso elevato, in media del 45%. La struttura dell'attivo del settore, per contro, si presenta più rigida con un peso delle immobilizzazioni superiore all'attivo corrente (51%), ma più equilibrata nel capitale circolante, poiché nell'attivo corrente le rimanenze hanno un peso minore rispetto all'incidenza nell'impresa Alfa (30%).

Quindi ci troviamo di fronte ad un'impresa industriale a ciclo lungo di produzione che presenta una struttura dell'attivo elastica, ma non equilibrata tra impieghi e fonti a breve, poiché l'attivo corrente copre appena il passivo a breve, a differenza dei concorrenti che hanno invece una capienza maggiore del CCN alla copertura degli impegni immediati.

Indici di Autonomia finanziaria

Il secondo tipo di giudizio riguarda, invece, la composizione e struttura delle fonti di finanziamento, consentendo di apprezzare il rischio finanziario che è determinato, non solo dal peso dei debiti rispetto ai mezzi propri, ma anche dalla tipologia dei debiti utilizzati.

I Mezzi di terzi sono passività aventi contrattualmente una scadenza di rimborso del capitale ed una remunerazione prefissata alle condizioni di mercato.

I Mezzi Propri (Capitale sociale, + Riserve di autofinanziamento), per contro, sono apportati dai soci a titolo permanente, e non prevedono una remunerazione prefissata ma agganciata ai risultati conseguiti dall'azienda, mentre il rimborso del capitale può avvenire, in linea teorica, al termine della vita aziendale.

Dal punto di vista della Solidità Patrimoniale, il capitale proprio, essendo un tipo di finanziamento più stabile, rispetto ai mezzi di terzi che sono apportati a titolo provvisorio (i debiti bancari in c/c sono con clausola "salvo revoca"), è ritenuto una fonte più sicura.

Di conseguenza, un rapporto di indebitamento (MT/MP) elevato, penalizza, ceteris paribus, il rating creditizio.

All'aumentare di tale rapporto diminuisce infatti il punteggio attribuibile in termini di rating, tranne due casi:

1. se il rapporto corrente (AC/PC) è maggiore dell'unità;
2. se la leva finanziaria (ROI – ROD) è positiva.

Infatti, in fase di crescita dimensionale dell'impresa e del rapporto di indebitamento (MT/MP), il rating creditizio può restare immutato se le attività correnti sono sufficienti a coprire il passivo a breve, e se il ROI (Return On Investment) risulta maggiore dell'onerosità dell'indebitamento, il tutto correlato ad un MS positivo.

L'impresa Alfa Spa ha fatto ricorso in maggior misura, al debito a breve (57,95% medio), rispetto al settore (19,05%), esponendosi maggiormente alla dinamica del mercato finanziario sia in termini di richiesta di rientro da parte del finanziatore, sia in termini di rischio che i tassi marginali d'interesse assumano un andamento negativo per l'azienda.

Si osserva, tuttavia, che nel periodo 99-2002 i debiti a breve dell'impresa Alfa sono scesi da un'incidenza del 63,1% al 47,7%. La diminuzione è imputabile alla generazione di flussi finanziari di gestione straordinaria derivante dalle dismissioni di cespiti patrimoniali, poiché i flussi di cassa di gestione corrente si sono manifestati costantemente negativi per tutto il quadriennio. Riguardo al settore, i valori dei debiti a breve sono stati altalenanti, ma l'incidenza annua è stata notevolmente inferiore.

Inoltre, il terzo giudizio riguarda l'equilibrio strutturale/finanziario. La copertura delle immobilizzazioni tecniche attraverso i capitali permanenti è peggiore per l'impresa Alfa (0,99%), rispetto ai concorrenti (1,81). Tale carenza indica, che il fabbisogno finanziario reale per l'impresa Alfa Spa non è a breve termine, bensì a media e lunga scadenza.

Pertanto, la copertura finanziaria degli oneri finanziari attraverso l'autofinanziamento lordo (Utile netto + ammortamenti) è peggiore per l'impresa Alfa (67,96%), e migliore per il settore (2,07).

Questo squilibrio economico-finanziario dell'impresa Alfa dipende dal maggior peso dei debiti a breve onerosi rispetto alle fonti di finanziamento, per cui si ha un minor ricorso all'autofinanziamento per la copertura dell'onerosità dei debiti.

Infine, il rapporto tra capitale di credito e capitale proprio è peggiore nell'impresa Alfa (7,73), rispetto ai concorrenti (1,93), e questo incide sia sulla redditività che sulla gestione della liquidità.

Infine, si ha il giudizio sul ROI e sul CASH FLOW, cioè sulla capacità di sostenere economicamente e finanziariamente il debito a breve assunto.

L'impresa Alfa si trova nella situazione peggiore rispetto al settore, poiché ha un ROI medio inferiore al 10% (pari a 2,22%) ed un leverage pari a 8 volte ($MT/MP = 7,73$ volte), quindi risulta evidente l'inadeguatezza della redditività operativa a sostenere l'indebitamento assunto.

La scarsa redditività di gestione operativa è attribuibile allo squilibrio esistente nella capacità produttiva dell'impresa, per cui la produttività degli impianti pro capite risulta notevolmente inferiore al grado di automazione dei processi produttivi.

Il settore presenta una performance migliore, in quanto anche se il ROI è più basso (1,43%), il leverage è modesto pari a $MT/MP = 1,93$, per cui vi è maggiore sostenibilità del debito corrente.

Quindi, le imprese concorrenti hanno una redditività operativa pressoché adeguata al grado di indebitamento corrente assunto.

Dal punto di visto della sostenibilità finanziaria del debito corrente, l'impresa Alfa si trova sempre in una posizione di svantaggio rispetto al settore, poiché la copertura degli oneri finanziari attraverso l'autofinanziamento lordo (Cash flow) risulta inferiore all'unità, mentre per il settore la capienza è più elevata pari a 2,07 volte.

I confronti di Solidità patrimoniale rispetto alla concorrenza sono riassunti nelle tabelle seguenti:

- Tabella 8 -

- società Alfa Spa -

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA	PESO
PATRIMONIALI					AZIENDA (A)	(A/B)
(Fi – Ff)/Fi		15,2%	-17,6%	6,7%	+1,43%	- 0,23
(ITLi-ITLf)/ITLi		26%	2%	10%	12,67%	1,41
Vap/Fatt	38.516	41.783	35.355	30.657	36.578	- 0,72
ITLp/Fatt	85.643	96.625	94.318	103.700	95.072	0,40
MT/MP	5,98	6,17	6,08	12,77	7,73	- 4,00
DEB.BREVE/CIN	63,1%	62,8%	58,2%	47,7%	57,95%	- 3,04
(PM/LT+MP)/AFN	0,83%	0,93%	0,94	1,30	1,00	- 0,55
Cash Flow/Ofn	0,75	1,31	0,97	0	0,70	- 0,34
ROI	2,52%	4,52%	2,60%	-0,75%	2,22%	1,55
Σ scoring						-5,52

- Tabella 9 -

- Settore di appartenenza -

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA
PATRIMONIALI					SETTORE(B)
(Fi – Ff)/Fi		22,9%	-2,3%	-1,7%	6,3%
(ITLi-ITLf)/ITLi		12%	9%	6%	9%
Vap/Fatt	50.000	58.000	51.000	45.000	51.000
ITLp/Fatt	202.000	223.000	247.000	266.000	234.500
MT/MP	1,89	1,89	1,83	2,10	1,93
DEB.BREVE/CIN	18%	23,6%	16,9%	17,7%	19,05%
(PM/LT+MP)/AFN	1,92	1,96	1,76	1,63	1,82
Cash Flow/Ofn	3,07	2,53	1,95	0,73	2,07
ROI	2,45%	3,19%	0,76%	-0,68%	1,43%

- TABELLA 10 -

Scoring ponderato sugli Indici di Solidità Patrimoniale di Alfa Spa

(punteggio ponderato max attribuibile $88 \times 15\% = 13$)

INDICATORI		PESO PONDERATO	SCORING (Σ)
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	INDICI DI SOLIDITÀ'		
Variazione Fatturato	(Fi-Ff)/ Fi	- 0,23	- 0,23
Variazione Immobilizzi	(ITLi-ITLf)/ ITLi	1,41	1,41
Produttività pro capite	Vap/ Fatturato	- 0,72	- 0,72
Grado automazione	ITLp/ Fatturato	0,40	0,40
Leverage	MT/MP	- 4,00	- 4,00
Peso % Debiti a breve	Deb. Breve/ C.I.N.	- 3,04	- 3,04
Copertura Immobilizzi	(PM/LT+MP)/ AFN	- 0,55	- 0,55
Copertura interessi	CASH FLOW/ OF	- 0,34	- 0,34
Redd. Capit. Invest.	R.O.I.	1,55	1,55
		SCORING	$\Sigma = - 5,52$

- Tabella 11 -

Giudizio sintetico di Scoring su Solidità Patrimoniale di Alfa Spa

Accadimenti d'impresa (1999-2002)	Giudizio di Scoring
<ul style="list-style-type: none"> • Disinvestimenti Immobilizzazioni • Riduzione Debiti a breve termine • Elevato rapporto di Leverage • Insufficiente Redditività operativa • Insufficiente copertura Attività Fisse Nette • Insufficiente copertura oneri finanziari • Modesta Produttività pro capite 	<p style="text-align: center;">Punteggio negativo a causa di:</p> <p style="text-align: center;">1- riduzione debiti a breve mediante flussi di cassa di gestione straordinaria e non corrente 2- inadeguatezza del ROI per il sostentimento del leverage corrente 3- ricorso a fonti a breve per la copertura delle attività a lungo termine (MS negativo) 4- modesta produttività pro capite rispetto al grado di automazione dei processi produttivi</p>

Analisi della Redditività e confronto con la concorrenza

Il secondo gruppo di indici di bilancio riguarda il deterioramento della redditività operativa aziendale.

Ai fini dell'accesso al Credito bancario, secondo il profilo della Redditività d'impresa, le condizioni che devono essere rispettate dall'azienda affidata riguardano:

- 1- la Coerenza reddituale
- 2- l'Autonomia economica (o Stabilità reddituale)

Entrambi le condizioni sono desumibili dall'interpretazione articolata del Conto Economico scalare.

Il punto di partenza è il Conto Economico riclassificato a costo variabile del venduto, che evidenzia la formazione dei diversi margini reddituali intermedi relativi alle varie gestioni di cui si compone l'unitaria gestione aziendale.

Il margine economico intermedio di fondamentale rilevanza è il Reddito Operativo di gestione caratteristica (ROGC) che, esprime la capacità o meno dell'impresa affidata di operare in condizioni di economicità.

Pertanto, l'equilibrio economico può essere misurato attraverso l'analisi del reddito operativo caratteristico.

Il conto economico scalare consente innanzitutto di poter esprimere un primo giudizio sulla consistenza quantitativa dei risultati economici delle gestioni parziali più significative, quali:

- a) la gestione caratteristica (o corrente);
- b) la gestione finanziaria;
- c) la gestione straordinaria.

Inoltre, la disaggregazione gestionale consente una comprensione più immediata di come le diverse aree gestionali abbiano contribuito alla formazione del risultato economico dell'esercizio.

- Schema di Conto Economico Scalare -

G	+ RICAVI NETTI DI VENDITA	
E	(- COSTO VARIABILE DEL VENDUTO) (2)	
S	= MARGINE DI CONTRIBUZIONE (M.D.C.)	1^ LIVELLO
TIONE	(- COSTI FISSI DI STRUTTURA)	
C	= MARGINE OPERATIVO LORDO (M.O.L.)	2^ LIVELLO
A	(- AMMORTAMENTI TECNICI)	
RATTER.	= REDDITO OPERAT. GEST. CARATT. (R.O.G.C.)	
G. FINANZ.	(- ONERI FINANZIARI)	
GEST.	= REDDITO OPERATIVO AZIENDALE (R.O.A.)	
STRAORD.	+/- ONERI E PROVENTI STRAORDIN.	
	= REDDITO DI COMPETENZA (R.C.)	
	(- IMPOSTE DELL'ESERCIZIO)	
	= REDDITO NETTO (UTILE O PERDITA)(R.N.)	

ASPETTI DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

Da un'analisi così articolata del Conto Economico scalare, è possibile anche osservare in maniera abbastanza agevole le aree gestionali dove è possibile localizzare eventuali anomalie da correggere.

Nell'ambito della gestione caratteristica è possibile individuare le seguenti anomalie che dovranno essere rimosse nel breve termine, al fine di non compromettere l'accesso al credito bancario:

- A) l'analisi del Costo del Venduto;
- B) la genesi del Reddito netto dell'esercizio.

A) Analisi del Costo del Venduto

Un costo del venduto proporzionalmente maggiore di quello di altre aziende del settore di appartenenza deve fare riflettere, anche se i risultati netti dell'esercizio sono soddisfacenti, perché questi potrebbero essere tali solo grazie a proventi straordinari.

Inoltre, da tale analisi si può ricavare una certa informativa dove gioca un ruolo importante la valutazione delle rimanenze di bilancio.

Le rimanenze di magazzino accolgono, infatti, materie prime che sono state acquistate a vari prezzi nel corso del tempo, e nel momento in cui vengono immesse nella produzione, è un puro soggettivismo (arbitrio) il definire se viene utilizzato un certo stock o un altro per la produzione.

Ovviamente tale soggettivismo è regolamentato da alcuni sistemi tradizionali di contabilizzazione e valorizzazione chiamati LIFO (si prende l'ultimo materiale arrivato) o FIFO (si considera il materiale più remoto).

Occorre quindi prestare attenzione nel fare i confronti (benchmarking) fra i dati di varie aziende o fra i risultati di vari anni nella stessa azienda, poiché, se non vi è uniformità nel sistema di valutazione del magazzino, ogni confronto perde larga parte del suo significato.

Questo caso è una situazione anomala abbastanza frequente.

B) Genesi del Reddito Netto

Al finanziatore a titolo di credito interessa anche sapere se il reddito netto dell'esercizio derivi prevalentemente dal risultato operativo di gestione caratteristica, o invece dai proventi di gestione straordinaria.

Nel primo caso, il reddito netto è considerato più sicuro poiché la sua genesi è di provenienza della gestione tipica aziendale.

Nel secondo caso, invece, il reddito netto è considerato provvisorio perché derivante da redditi che si manifestano occasionalmente e, che non sono ricorrenti.

Tali redditi non ricorrenti sono rappresentati dalle plusvalenze realizzate dalla dismissione di cespiti patrimoniali non più produttivi, nonché dalle sopravvenienze attive per contributi in conto capitale (a fondo perduto).

Entrambi le situazioni economiche suindicate influenzano il rating bancario attribuibile.

Nel caso di provenienza del reddito netto dal reddito di gestione caratteristica, il rating è più elevato dato che il risultato d'esercizio è considerato ricorrente.

Nell'altro caso, il rating attribuibile è più basso perché il reddito netto è ritenuto una grandezza provvisoria (aleatoria).

Un'altra situazione anomala è data dalla negatività di uno o più margini operativi di gestione caratteristica.

Il margine economico di 1^a livello è il c.d. Margine di Contribuzione (M.D.C.) alla copertura dei costi fissi di struttura. (3)

Se tale margine è negativo vuol dire che l'impresa non è in grado di gestire secondo efficacia esterna, i processi produttivi per quanto concerne, in particolare, la politica degli approvvigionamenti dei fattori della produzione.

Un'esagerata incidenza del costo del venduto sul fatturato può causare un M.D.C. negativo.

Il margine reddituale di 2^a livello è il c.d. Margine Operativo Lordo (M.O.L.), che esprime il grado di economicità della struttura organizzativa dell'impresa.

Un MOL negativo è sintomo di crisi strutturale, ed è chiamato "punto di non ritorno" alla redditività. (4)

In tal caso, occorrono interventi di riorganizzazione aziendale per ripristinare le precedenti condizioni di redditività, o nei casi più gravi, si rendono necessari interventi di "Corporate restructuring" comportanti tagli occupazionali di maestranze eccedenti, nonché dismissioni di unità di business non più strategicamente rilevanti per l'economicità della gestione complessiva.

Infine, il Reddito operativo di gestione caratteristica (R.O.G.C.) esprime il grado di efficienza economica del capitale investito nella gestione tipica aziendale. (5)

Tale margine operativo è destinato alla remunerazione, sia dei finanziatori a titolo di credito (oneri finanziari), che degli investitori nel capitale di rischio (dividendi).

Un ROGC negativo denota l'incapacità economico-finanziaria dell'impresa affidata, di remunerare gli investitori a vario titolo, che condividono il rischio imprenditoriale in misura diversa.

Nei suindicati casi di negatività dei margini lordi intermedi, il rating creditizio attribuibile è di per sé nullo, mentre per quanto riguarda il punto di non ritorno potrebbe essere addirittura compromesso l'accesso al credito bancario, previa presentazione da parte dell'impresa richiedente fido, di un comprovato piano industriale di risanamento accompagnato da adeguate fideiussioni di primarie banche o assicurazioni.

LA COERENZA REDDITUALE

La coerenza reddituale viene riferita a due situazioni di confronto:

- 1) alla congruità reddituale rispetto ad un benchmark di mercato;
- 2) alla congruità reddituale rispetto al rendimento del capitale investito.

- Congruità reddituale rispetto a benchmark di mercato

Secondo tale modello di mercato, il Reddito operativo di gestione caratteristica (ROGC) deve essere superiore alla remunerazione attesa di mercato dai portatori di capitale di credito e di rischio.

Questa è una condizione di equilibrio economico della gestione tipica aziendale, ove il risultato operativo può considerarsi congruo rispetto alle aspettative di remunerazione dei mercati monetari e finanziari.

Si rende così necessario configurare un costo opportunità del capitale da contrapporre al ROGC.

Il costo opportunità del capitale (benchmark) esprime il grado di rischio sopportato dai portatori dei capitali di prestito e di rischio, per aver investito i mezzi finanziari in azienda alternativamente ad investimenti di mercato aventi un rischio equivalente (investimenti privi di rischio + un premium risk).

Un benchmark di mercato molto diffuso è il tasso di rendimento dei BTP a 5 anni, maggiorato del premio di rischio borsistico che in Italia è stato stimato mediamente intorno al 4%-5%.

La condizione di congruità è soddisfatta se risulta che:

$$(R.O.I. - r) > 0 \quad [1]$$

- Congruità reddituale rispetto al capitale investito

Secondo tale modello aziendale, il Reddito operativo caratteristico non viene contrapposto al benchmark di mercato (costo opportunità), ma ai tassi di remunerazione dei finanziatori a titolo di credito e di capitale, determinati internamente all'azienda.

Si tratta di determinare il costo del capitale riferito alla struttura finanziaria dell'impresa, secondo il rapporto esistente tra capitale di credito e capitale proprio.

Riguardo ai portatori di capitale di credito, il benchmark aziendale di riferimento è dato dal costo medio ponderato delle fonti di finanziamento utilizzate per la copertura del fabbisogno finanziario complessivo (CMPC).

A tale benchmark aziendale viene contrapposto il tasso di redditività del capitale investito:

$$R.O.I. = \frac{\text{Reddito Operativo gest. Caratt.}}{\text{Capitale investito}}$$

La congruità reddituale del capitale investito deriva dalla seguente espressione algebrica:

$$(R.O.I. - CMPC) > 0 \quad [2]$$

Per quanto concerne i conferenti capitale di rischio, il benchmark aziendale è dato dal costo del capitale proprio (Ke).

La condizione di congruità è rispettata se risulta che:

$$(R.O.E. - Ke) > 0 \quad [3]$$

dove:

- R.O.E. = Reddito Netto/Patrimonio Netto
- Ke = Costo del Patrimonio Netto (dividendi azionari)

Considerazioni conclusive

Il rating bancario attribuibile all'aspetto della Redditività sarà elevato, se l'impresa riesce a conseguire una coerenza reddituale o rispetto a benchmark di mercato o rispetto a parametri aziendali di cui alle relazioni algebriche:

$$[1] \quad (R.O.I. - r) > 0$$

$$[2] \quad (R.O.I. - CMPC) > 0$$

$$[3] \quad (R.O.E. - Ke) > 0$$

ASPETTI DELLA GESTIONE FINANZIARIA

Il risultato operativo di gestione caratteristica (R.O.G.C.) essendo collocato antecedentemente alla voce “oneri finanziari ed interessi” del conto economico scalare, prescinde dai risultati della gestione finanziaria, cioè non è influenzato dalla politica di finanziamenti adottata.

Sottraendo dal ROGC tali oneri ed interessi passivi, si ottiene nel conto economico scalare il Reddito operativo aziendale (R.O.A.), che tiene conto invece dei componenti positivi e negativi di gestione finanziaria.

Se consideriamo i componenti di reddito della gestione patrimoniale (proventi finanziari su titoli + fitti attivi di immobili civili +... ecc.), i cui ricavi confluiscono nella gestione caratteristica, si ottiene il risultato della gestione ordinaria.

ASPETTI DELLA GESTIONE STRAORDINARIA

Sommando algebricamente al R.O.A., i componenti straordinari di reddito: le plusvalenze patrimoniali da realizzo, oneri straordinari, sopravvenienze attive, si ottiene il Reddito di competenza (R.C.), su cui vengono calcolate le imposte sul reddito d'esercizio.

I componenti straordinari hanno il carattere dell'occasionalità di manifestazione economica.

In particolare, le plusvalenze e le minusvalenze derivanti dal realizzo di cespiti patrimoniali soggetti ad ammortamento, sono l'espressione di ammortamenti eccessivi o insufficienti effettuati nel bilancio dei passati esercizi.

ASPETTI DELLA GESTIONE COMPLESSIVA

Il Reddito netto dell'esercizio trascorso, che può essere anche negativo, è il risultato di sintesi delle operazioni di tutte le gestioni parziali e quindi anche della gestione tributaria.

Come già accennato sulla genesi del reddito netto, una condizione fondamentale di accesso al credito bancario è la provenienza in misura prevalente del risultato d'esercizio dalla gestione caratteristica.

Se il RN proviene fondamentalmente dal risultato operativo (ROGC), si ha ragione di ritenere che l'equilibrio economico conseguito poggi su basi abbastanza solide, tanto da considerare il RN prodotto un valore stabile almeno nel breve periodo.

Il giudizio sarebbe certamente diverso, con notevoli limitazioni di accesso al credito, se lo stesso quantum reddituale fosse stato ottenuto mediante un modesto reddito operativo di gestione caratteristica e un'elevata plusvalenza patrimoniale realizzata nell'esercizio a seguito dell'alienazione diretta di cespiti soggetti ad ammortamento.

Un giudizio altrettanto sfavorevole sarebbe anche scaturito dal caso di un reddito netto ottenuto con una palese evasione fiscale.

Si tratta di elementi questi che non consentono, pur in presenza di un reddito d'esercizio soddisfacente, di esprimere un giudizio favorevole sulla potenzialità reddituale dell'azienda affidata, anche per l'immediato futuro.

E' chiaro che questo giudizio non potrà mai estendersi per periodi revisionali molto ampi, proprio perché l'azienda è soggetta a mutevoli condizioni interne ed esterne ambientali, che rendono la gestione tipica soggetta a continua trasformazione e verifica.

Genesi negativa del reddito netto di Alfa Spa

L'azienda Alfa Spa richiedente un fido a breve termine, che produce su commessa, è giunta ad operare nella fase della maturità del ciclo di vita dei prodotti.

Dall'analisi articolata della formazione del reddito netto si evince purtroppo un'anomalia ritenuta dalla banca di una certa pericolosità circa il rimborso del prestito.

Il Conto Economico progressivo a costo variabile del venduto è il seguente:
 (valori in milioni di €)

CONTO ECONOMICO	1999	2000	2001	2002
• Ricavi netti di Vendita	31.440	36.218	29.835	31.826
(- Costo del Venduto)	(22.762)	(26.222)	(20.556)	(23.774)
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE	8.678	9.996	9.279	8.052
- Costi Fissi Esterni	(5.777)	(6.228)	(6.381)	(7.229)
= MARGINE OPERATIVO LORDO	2.901	3.768	2.898	923
- Ammortamenti	(2.039)	(2.122)	(1.939)	(1.942)
= REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT	862	1.646	959	-1.019
- Oneri finanziari e Proventi diversi	44	118	80	667
= REDDITO OPERATIVO AZIENDALE	906	1.764	1.039	- 352
+/- Proventi e Oneri straordinari	(1.456)	(1.031)	(1.199)	(1.471)
= REDDITO DI COMPETENZA	- 550	733	- 160	- 1.823
- Imposte sul Reddito (40%)	- 278	- 649	- 357	- 464
= UTILE NETTO D'ESERCIZIO	- 828	84	- 517	- 2.287

In fase di piena maturità dell'attività dell'azienda Alfa Spa, si nota come la situazione economica sia peggiorata dal 1999 al 2002.

Da un lato, infatti, la gestione caratteristica è stata positiva, ma dall'altro il reddito operativo aziendale (ROA) è stato falcidiato dalla gestione straordinaria.

L'azienda ha subito un calo progressivo del fatturato, e non ha potuto mantenere la competitività in termini di quota di mercato, liberando capacità produttiva con scoperatura dei costi fissi di struttura.

Di conseguenza, è aumentato il fabbisogno di capitale circolante netto e quindi l'indebitamento bancario per la sua copertura, generando un elevatissimo peso degli oneri finanziari sul fatturato (aumentato da 4,3% al 4,9%), fino al punto di assorbire il reddito operativo caratteristico, che però la perdita operativa è stata riassorbita da cospicui proventi finanziari e di partecipazioni.

Pertanto, il reddito netto d'esercizio è stato generato non già dalla gestione caratteristica bensì dalla gestione straordinaria, per cui esso è da ritenersi provvisorio e non stabile.

Evidentemente la forte crescita dei mezzi di terzi a breve termine ha indebolito la solidità patrimoniale, compromettendo il rimborso a breve del debito bancario sottoposto a revoca.

Inoltre, la gestione finanziaria ha certamente causato tensioni finanziarie di una certa portata alla gestione operativa aziendale.

Incoerenza Reddituale di Alfa Spa

L'analista bancario procede a verificare l'esistenza o meno della coerenza reddituale, ponendo a confronto il tasso di ritorno del capitale investito (ROI), con il costo medio ponderato delle fonti finanziarie (CMPC), con riferimento alla media degli esercizi:

I dati ipotetici di input sono i seguenti:

• R.O.G.C.	=	612
• C.I.N.	=	40.476
• OF	=	1.575
• MT	=	35.548
• MP	=	4.928
• UN	=	-1.717

I risultati ottenuti in output sono i seguenti:

• R.O.I.	=	ROGC/CIN	=	=	1,50%
• CMPC	=	(OF + UN)	=	=	-0,35%
		MT + MP			
• (ROI - CMPC)				=	1,15%

L'Autonomia economica o Stabilità reddituale

Al finanziatore a titolo di credito interessa, anche e soprattutto, la stabilità storica dei redditi operativi, ovvero la capacità da parte dell'impresa di generazione costante dei flussi reddituali, con particolare riferimento al MOL e al ROGC.

Il rating creditizio non fa riferimento alla stabilità dei valori assoluti, ma considera la costanza dei valori percentualizzati sul parametro del fatturato.

Ad esempio, il rapporto MOL/Fatturato.

Inoltre, stabilità non vuol dire compensazione tra le variazioni negative con quelle positive dei margini operativi passati, a causa di uno sviluppo accentuato del fatturato.

La variabilità dei margini lordi deve essere così misurata per valutarne la consistenza.

La misurazione è di tipo statistico ed avviene mediante lo scarto quadratico medio (σ^2) o indice di deviazione standard.

La deviazione standard somma gli scarti dei valori osservati rispetto alla media aritmetica, eleva ciascuno di essi al quadrato, divide la somma ottenuta per il numero di osservazioni e calcola la radice quadrata di tutto.

Maggiori sono le differenze tra i singoli valori osservati e il valore medio, maggiori sono gli scarti e più elevata è la deviazione standard.

Per definizione, la deviazione standard di due o più valori uguali è pari a zero.

All'aumentare della variabilità dei margini operativi (come valori osservati), aumenta il rischio di credito per la banca e, quindi diminuisce il punteggio attribuibile in termini di rating.

Il Conto Economico progressivo a costo variabile del venduto è il seguente:
(valori in milioni di €)

CONTO ECONOMICO	1999	2000	2001	2002
• Ricavi netti di Vendita	31.440	36.218	29.835	31.826
(- Costo del Venduto)	(22.762)	(26.222)	(20.556)	(23.774)
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE	8.678	9.996	9.279	8.052
- Costi Fissi Esterni	(5.777)	(6.228)	(6.381)	(7.229)
= MARGINE OPERATIVO LORDO	2.901	3.768	2.898	923
- Ammortamenti	(2.039)	(2.122)	(1.939)	(1.942)
= REDDITO OPERATIVO GEST. CARATT	862	1.646	959	-1.019
- Oneri finanziari e Proventi diversi	44	118	80	667
= REDDITO OPERATIVO AZIENDALE	906	1.764	1.039	- 352
+/- Proventi e Oneri straordinari	(1.456)	(1.031)	(1.199)	(1.471)
= REDDITO DI COMPETENZA	- 550	733	- 160	- 1.823
- Imposte sul Reddito (40%)	- 278	- 649	- 357	- 464
= UTILE NETTO D'ESERCIZIO	- 828	84	- 517	- 2.287

I confronti di Redditività di Alfa Spa rispetto alla concorrenza sono riassunti nelle tabelle seguenti:

- Tabella 12-

- società Alfa Spa -

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA	PESO
PATRIMONIALI					AZIENDA (A)	(A/B)
Δ% M.D.C.		15%	-7%	-13%	- 5%	+ 0,55
C.D.V./FATT.	72,4%	72,4%	68,9%	74,7%	72,1%	0,87
C. FISSI/FATT.	9%	1%	1%	9%	5%	0
(ROI – ROD)	-1,84%	-0,3%	-2,32%	-4,13%	-2,15%	-1,71
(ROE – Ke)	-0,16%	2%	-9%	-0,67%	-7,83%	-9,78%
M.O.L./OF	2,15	2,32	1,65	0,59	1,68	1
Σ scoring						- 9,07

- Tabella 13-

- Settore di appartenenza -

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA
PATRIMONIALI					SETTORE(B)
Δ% M.D.C.		17%	-14%	-12%	-9%
C.D.V./FATT.	80,4%	81,4%	83,6%	85,4%	82,7%
C. FISSI/FATT.	3%	3%	4%	6%	4%
(ROI – ROD)	2,36%	2,35%	0,33%	0	1,26%
(ROE – Ke)	-0,02%	-0,03%	-0,08%	-0,19%	-0,08%
M.O.L./OF	2,16	2,32	1,37	0,89	1,68

- TABELLA 14 -

Scoring ponderato sugli Indici di Redditività di Alfa Spa

(punteggio ponderato max attribuibile 88 x 25% = 22)

INDICATORI	PESO PONDERATO	SCORING (Σ)	
REDDITIVITA'	INDICI DI REDDITIVITA'		
Variazione M.D.C. Peso% Costo Venduto Peso% Costi Fissi Leva finanziaria Creazione valore Copertura interessi	$\Delta\%$ M.D.C. C.D.V./FATT. C. FISSI/FATT. (ROI – ROD) (ROE – Ke) M.O.L./OF	+ 0,55 0,87 0 -1,71 -9,78% 1	+ 0,55 0,87 0 -1,71 -9,78% 1
SCORING		$\Sigma = -9,07$	

- Tabella 15 -

Giudizio sintetico di Scoring su Redditività di Alfa Spa

Accadimenti d'impresa (1999-2002)	Giudizio di Scoring
<ul style="list-style-type: none"> • Contrazione margini di Contribuzione • Elevata incidenza Costo Variabile del Venduto • Pericoloso rapporto di Leverage • assenza di Creazione di valore per gli azionisti • Insufficiente copertura oneri finanziari 	<p>Punteggio negativo a causa di:</p> <p>1- incapacità di copertura dei Costi fissi col M.D.C. 2- incapacità di gestione degli approvvigionamenti dei fattori produttivi 3- assenza di stabilità storica reddituale 4- presenza di un'incoerenza reddituale 5- genesi del Reddito netto da componenti di gestione straordinaria e non caratteristica 6- incapacità di remunerazione dei finanziatori a titolo di credito 7- incapacità di remunerazione dei detentori di capitale di rischio</p>

Analisi della Liquidità e confronto con la concorrenza

- **Valutazione dei Flussi monetari di gestione caratteristica**

La valutazione della capacità di rimborso del prestito da parte dell'azienda debitrice, dovrà essere effettuata soprattutto attraverso l'analisi quantitativa dei flussi monetari attesi.

Evidentemente la valutazione è correlata all'analisi della capacità storica di generare un cash flow adeguato e stabile di origine reddituale., il c.d. "cash flow operativo".

Nel caso si riscontrasse l'inadeguatezza di tale flusso monetario operativo, specialmente prospettico, l'affidabilità dell'impresa sarebbe compromessa nella sua globalità, a meno che l'impresa richiedente non dimostri attraverso un credibile piano industriale, di attuare una strategia di risanamento e/o di riorganizzazione aziendale, al fine di ripristinare e stabilizzare il cash flow medesimo.

Tuttavia, la concessione del prestito sarebbe supportata inevitabilmente dall'esistenza di adeguate garanzie reali e personali dell'imprenditore, esecutibili in caso di inadempienza delle obbligazioni assunte.

Di fondamentale importanza assume, pertanto, l'analisi del rischio di insolvenza futura dell'impresa, basata sulla valutazione dell'esistenza delle condizioni di stabilità dei redditi e dei flussi di cassa operativi prospettici.

- Tabella 16 -

Business Plan del Rendiconto finanziario prospettico

RENDICONTO FINANZIARIO DI PREVISIONE	1 ANNO	2 ANNO	3 ANNO
Utile operativo netto
+ Ammortamenti netti
+ accantonamenti netti
= Flusso Economico (FEO)
+/- Δ working capital
= Cash Flow operativo
+/- Nuovi investimenti immobilizzati
= Free Cash Flow
+/- nuovi prestiti
• oneri finanziari			
• dividendi			
+/- nuovo capitale proprio			
= NET CASH FLOW			

Fonte: (Guatri, Valutazione 1999)

Di notevole importanza nella prassi bancaria, diventa la stima della qualità dell'attività di pianificazione per lo sviluppo del business dell'azienda affidata, attraverso lo scoring sui Flussi monetari della gestione tipica corrente.

L'analisi dei flussi monetari della gestione operativa (o corrente) è particolarmente significativa, in quanto consente di spiegare in termini operativi le variazioni intervenute nell'indice di disponibilità.

Infatti, l'analisi dei flussi monetari o di capitale circolante netto consente all'analista di appurare il grado di partecipazione della gestione caratteristica o corrente alla determinazione del flusso di cassa complessivo.

La stessa variazione complessiva del capitale circolante netto operativo dà informazioni in merito alle politiche di investimento e di finanziamento attuata dall'azienda esaminata.

Un aumento di capitale circolante netto operativo sta ad indicare che l'impresa sta migliorando la sua struttura finanziaria, perché sta attuando una politica di migliore adeguamento della tipologia delle fonti a quella degli impieghi (Facchinetti, 1990).

In pratica il miglioramento del capitale circolante è sintomo che l'impresa sta sostituendo, a parità di ogni altra condizione, fonti a breve maggiormente onerose con mezzi finanziari a medio e lungo termine, se l'indice di copertura delle immobilizzazioni di 2^a livello copre la parte immobilizzata del capitale circolante lordo. (Cattaneo, 1977)

Un giudizio definitivo deve essere dato però anche tenendo conto dei mutamenti avvenuti all'interno della stessa grandezza finanziaria.

Infatti, un incremento dello stesso capitale circolante netto derivante esclusivamente da un accrescimento delle attività correnti e non del fatturato, non è di norma sintomo di corretta gestione aziendale.

Questo potrebbe significare un rallentamento del turnover del magazzino o una crescente difficoltà nell'incasso dei crediti verso clienti.

Anche la dilatazione del capitale circolante netto per effetto della diminuzione dei debiti di funzionamento (fornitori, Fondo TFR...) può generare giudizi differenti a seconda che risultino ridotti i debiti finanziari correnti nei confronti delle banche, oppure i debiti verso fornitori a breve termine.

L'esame del rendiconto finanziario dei flussi di cassa netti (o complessivi), consente anch'esso di esprimere un giudizio sulla strategia e sulle politiche finanziarie perseguite dall'impresa nel periodo considerato.

In particolare, è possibile condurre un esame separato sulle fonti e sugli impieghi di risorse. Ad esempio, esaminando la composizione delle fonti è possibile, in primo luogo, conoscere qual è stata l'origine e l'entità delle fonti di finanziamento del periodo e, in secondo luogo, è possibile giudicare se la scelta delle fonti è stata favorevole.

In pratica si tratta di esprimere un giudizio sulla politica finanziaria attuata dall'impresa nel periodo di indagine.

L'analisi prende le mosse, dalla determinazione quantitativa del rapporto di composizione delle singole fonti sul totale del passivo finanziario, e degli impieghi sul totale delle attività operative.

Le condizioni quantitative che devono verificarsi per garantire la capacità di rimborso da parte dell'impresa affidata, secondo la prassi delle banche di credito ordinario sono le seguenti:

1. Il cash flow operativo deve essere il correlato finanziario dell'Utile operativo netto (U.O.N.) per almeno il 50%;
2. esistenza di onde di concordanza finanziaria tra le entrate ed uscite monetarie di gestione corrente;
3. elevata liquidabilità del flusso di cassa di gestione operativa rispetto ai costi non monetari.

Gli indicatori segnaletici della capacità di rimborso dell'impresa, costruiti sul rendiconto finanziario dei flussi di cassa netti, sono prevalentemente due:

- a) L'Indice di Efficienza Finanziaria (IEF);
- b) L'indice di Liquidabilità (IL).

INDICE DI EFFICIENZA FINANZIARIA

L'indice di efficienza IEF consente di individuare i fattori all'origine del flusso monetario – reddituale.

Usualmente le aziende di credito utilizzano, nella valutazione del merito creditizio, tale indicatore che misura il grado di efficienza finanziaria del capitale investito nella gestione caratteristica.

Tale indicatore è utilizzato anche nell'analisi finanziaria di bilancio previsionale al fine di valutare l'eventuale stato di insolvenza prossima (entro 3 anni) dell'impresa.

$$\text{IEF} = \frac{\text{Cash Flow operativo}}{\text{Flusso Economico FEO}} \geq 50\%$$

Secondo la prassi bancaria, almeno il 50% dell'autofinanziamento economico (FEO) deve trasformarsi nel corso dell'esercizio in liquidità, cioè sottoforma di autofinanziamento monetario (cash flow operativo).

INDICE DI LIQUIDABILITÀ'

Il grado di liquidabilità del cash flow dipende quindi dai seguenti fattori:

- presenza di onde di concordanza finanziaria tra affidamento concesso ai clienti e credito ricevuto dai fornitori;
- incidenza dei costi non monetari (ammortamenti e accantonamenti) sul flusso economico di gestione caratteristica (FEO).

A questo punto, la banca determina il secondo indice IL sul rendiconto finanziario:

$$IL = \frac{\text{Ammortamenti netti + accantonamenti netti}}{\text{M.O.L.}}$$

Gli effetti finanziari del suindicato indice possono essere interpretati alla luce del seguente algoritmo:

$$IL = \frac{\text{Utile oper. netto}}{\text{M.O.L.}} > \frac{\text{Ammortamenti netti + accantonamenti netti}}{\text{M.O.L.}}$$

Soltanto la prevalenza di componenti monetarie (MOL) rispetto a quelli non monetari (ammortamenti) è significativa dell'espressione del grado di liquidabilità del flusso economico di gestione operativa (M.O.L.).

Quanto più sono prevalenti le componenti monetarie dell'autofinanziamento economico, tanto più il flusso di cassa di gestione operativa presenta un'elevata liquidità, per cui la condizione di rimborso sarebbe confermata con score ponderato elevato.

- Tabella 18 -

Società Alfa Spa

Analisi degli indici di Efficienza finanziaria e di Liquidabilità

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA	PESO
DI LIQUIDITA						
EFF. FINANZIARIA		14,12%	52,93%	82,28%	49,78%	- 39,89
LIQUIDABILITA'		65,96%	79,62%	61,80%	69,13%	48,87
\sum SCORING						+ 8,98

- Tabella 19 -

Settore di appartenenza

Analisi degli indici di Efficienza finanziaria e di Liquidabilità

INDICATORI	1999	2000	2001	2002	MEDIA
DI LIQUIDITA					
EFF. FINANZIARIA		23,65%	141,8%	208,91%	124,78%
LIQUIDABILITA'		70,87%	126%	227,51%	141,46%

- TABELLA 20 -

Scoring ponderato sugli Indici di Liquidità di Alfa Spa

(punteggio ponderato max attribuibile 88 x 20% = 18* 0,25)

INDICATORI	PESO PONDERATO	SCORING (Σ)
LIQUIDITA'	INDICI DI LIQUIDITA'	
EFFIC. FINANZIARIA LIQUIDABILITA'	IEF= FMGO/MOL IL= AMM.+ACC./MOL	- 39,89 + 48,87
SCORING Ponderato		$\Sigma = 8,98 \cdot 0,25$ 2,24

- Tabella 21 -

Giudizio sintetico di Scoring su Liquidità di Alfa Spa

Accadimenti d'impresa (1999-2002)	Giudizio di Scoring
<ul style="list-style-type: none"> • Peggioramento Efficienza Finanziaria • Miglioramento Liquidabilità Flussi di cassa 	<p>Punteggio positivo a causa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soddisfacente Liquidabilità dei Flussi di cassa per il rimborso del prestito bancario

Analisi dello Sviluppo e confronto con la concorrenza

Lo sviluppo riguarda la crescita della dimensione aziendale, sotto i profili strutturale ed operativo. Lo sviluppo operativo concerne la crescita del fatturato annuo ed il collegato incremento del valore aggiunto.

Lo sviluppo strutturale collega, invece, la crescita del capitale investito alla variazione delle fonti attinte a vario titolo.

E' indispensabile per ogni azienda verificare se il tasso di crescita è sostenibile autonomamente, senza compromettere la redditività e la liquidità.

Molte crisi aziendali sono state originate proprio da uno sviluppo incontrollato, che ha determinato un aumento sproporzionato dell'indebitamento e, quindi, ad oneri finanziari eccessivi causando l'incapacità dell'impresa di rimborsare i debiti finanziari alle scadenze contrattuali.

E' inoltre importante misurare il proprio tasso di crescita operativo per confrontarlo con quello dei concorrenti e del settore di appartenenza, per capire in tal modo se l'azienda sta conquistando o perdendo quota di mercato.

Sviluppo strutturale

L'analisi dello sviluppo strutturale tende a capire in che modo è stata finanziata la crescita del capitale investito, per verificare se lo sviluppo in questione abbia portato ad un peggioramento della solidità patrimoniale.

La crescita strutturale richiede l'analisi di grandezze dello Stato patrimoniale, sia dal lato degli investimenti che dei finanziamenti.

Gli indicatori più significativi sono:

- tasso di variazione del Capitale investito ($\Delta\% C.I.$)
- tasso di variazione del Capitale proprio ($\Delta\% M.P.$)
- tasso di variazione del Capitale di terzi ($\Delta\% M.T.$)

Tasso di crescita sostenibile

Il tasso di espansione del capitale investito va commisurato al tasso di variazione delle fonti finanziarie attinte a titolo di proprietà e/o di credito, per verificare se lo sviluppo strutturale abbia indebolito la solidità dell'impresa.

Il tasso di sviluppo è sostenibile autonomamente se l'impresa abbia finanziato l'incremento degli investimenti facendo ricorso prevalentemente ai mezzi propri e, all'interno di questi, all'autofinanziamento.

In tal modo, mantenendo pressoché costante il rapporto di indebitamento, non si è avuto un peggioramento della dipendenza dell'impresa da terzi finanziatori.

La relazione algebrica dello sviluppo sostenibile è la seguente:

$$\Delta\% C.I. = \Delta\% M.T. = \Delta\% M.P.$$

Se il tasso di crescita del capitale investito è superiore a quello dei mezzi propri, anche quello dei mezzi di terzi aumenterà determinando così un peggioramento del rapporto di indebitamento.

Ai fini di un giudizio positivo di rating, ogni azienda dovrà dimostrare alla banca la previsione del suo tasso di crescita sostenibile.

Attraverso un business plan triennale l'azienda dovrà dimostrare che la crescita del fabbisogno complessivo di capitale sia compatibile con la situazione di redditività e di liquidità.

Tasso di variazione del Capitale investito

$$\frac{\Delta\% \text{ Capitale Investito}}{\text{Cap. Investito iniziale}}$$

Tale indicatore evidenzia la variazione del complessivo fabbisogno di capitale avutosi nel corso dell'esercizio.

E' rilevante capire quali aggregati del capitale investito sono maggiormente aumentate (o diminuite).

A tale scopo è necessario costruire due sub indicatori:

- $\Delta\% \text{ Attivo Fisso Netto } (\Delta\% \text{ AFN})$
- $\Delta\% \text{ Attivo Corrente } (\Delta\% \text{ AC})$

$\Delta\% \text{ Attivo Fisso Netto } (\Delta\% \text{ AFN})$

$$\frac{(\Delta\% \text{ AFN})}{\text{AFNi}}$$

Tale indicatore è chiamato tasso di accumulazione e serve per misurare il peso delle immobilizzazioni tecniche rispetto all'attivo fisso netto:

$$\frac{\Delta\% \text{ I.TL.}}{\text{I.T.L.i}}$$

$\Delta\% \text{ Attivo Corrente } (\Delta\% \text{ AC})$

$$\frac{(\Delta\% \text{ AC})}{\text{ACi}}$$

Si precisa che, le variazioni dell'attivo fisso e dell'attivo a breve devono essere interpretate alla luce dei cambiamenti interni ed esterni all'impresa.

I cambiamenti esterni riguardano il contesto economico in cui l'impresa opera: settore in crescita o maturo, grado di concorrenza intenso o modesto, ecc.

I cambiamenti interni all'impresa riguardano:

A- Se gli investimenti immobilizzati sono aumentati in modo significativo è importante verificare se si è avuto un maggior incremento delle fonti a m/l termine oppure si è verificata una crescita squilibrata del rapporto di indebitamento con prevalente aumento delle fonti a breve termine.

B- Se l'aumento si è verificato nell'area dell'attivo a breve, bisogna verificare se ciò è stato indotto da una crescita o meno del fatturato.

In caso affermativo, si tratta di un andamento fisiologico. Se invece l'aumento dell'attivo circolante (Crediti vs. clienti, Rimanenze) non è indotto da un aumento del fatturato vuol dire che c'è stata un'immobilizzazione di capitale corrente: si è avuto un rallentamento del tasso di rotazione del capitale circolante dovuto alla difficoltà di riscossione dei crediti e/o alla difficoltà di collocare i prodotti sul mercato.

Infine, se il tasso di crescita dell'attivo a breve è inferiore a quello del fatturato, vuol dire che si è operata un'efficiente gestione del circolante, con positivi riflessi sulla redditività aziendale e sulla liquidità.

Sviluppo operativo

L'analisi dello sviluppo operativo considera, a differenza dello sviluppo strutturale, grandezze economiche diverse: la variazione del Fatturato, (6) e la variazione del Valore Aggiunto.

I quozienti analizzati sono:

- $\Delta\%$ del Fatturato
- $\Delta\%$ del Valore Aggiunto

$\Delta\%$ del Fatturato

$$\frac{\text{Fatturato (x)} - \text{Fatturato (x-1)}}{\text{Fatturato (x-1)}}$$

$\Delta\%$ del Valore Aggiunto

$$\frac{\text{Valore Aggiunto (x)} - \text{Valore Aggiunto (x-1)}}{\text{Valore Aggiunto (x-1)}}$$

Questi due indicatori devono essere comparati con quelli dei concorrenti diretti e/o con il settore di appartenenza, per comprenderne i punti di forza e i punti di vulnerabilità, nonché la loro evoluzione.

Gli indici vanno letti ed interpretati congiuntamente per poter esprimere un giudizio esaustivo.

La crescita del Valore Aggiunto è sicuramente un fenomeno molto positivo. Se risulta superiore a quella del fatturato significa che l'azienda sta valorizzando la sua attività caratteristica o tipica, riuscendo a creare un maggior valore per remunerare adeguatamente i fattori produttivi.

Inoltre, è fondamentale individuare le cause sottostanti a variazioni di segno opposto.

Ad esempio, una crescita del fatturato accompagnata da riduzione del Valore aggiunto può dipendere dai seguenti fattori:

- sostituzione di prodotti fabbricati internamente con altri commercializzati acquistati all'esterno a più bassa marginalità;
- privilegio di prodotti "facili" da vendere ma a costi di produzione superiori;
- calo di efficienza nella gestione produttiva.

Nel caso opposto, in cui ad una crescita del fatturato si registra un aumento del valore aggiunto, le cause possono essere:

- lancio di nuovi prodotti;
- adeguamento della gamma con prodotti originali;

che nel breve termine manifestano un impatto limitato sul fatturato. Infine, la dimensione strutturale e quella operativa devono essere anch'esse poste in relazione.

Il tasso di crescita del capitale investito è in genere indotto da un aumento del fatturato, riguardo in special modo al capitale circolante, così da permettere un collegamento con la redditività.

L'incremento del capitale circolante, ceteris paribus, determina un maggior utilizzo dei debiti bancari che facendo lievitare l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato, riduce la redditività di gestione caratteristica.

Ma se il tasso di crescita del circolante viene pareggiato in eguale misura dall'incremento del tasso di rotazione del capitale medesimo, la redditività operativa dell'impresa resta immutata, almeno nel breve termine, senza subire flessione alcuna.

PREVISIONE DEL FABBISOGNO FINANZIARIO D'IMPRESA

La redazione del Business Plan richiede una puntuale determinazione del fabbisogno finanziario dell'azienda richiedente fido.

In questa sede dobbiamo sintetizzare che, le esigenze finanziarie di un'azienda dipendono strettamente dall'ammontare degli investimenti in attesa di realizzo (Onida, 1965), che sono:

- Gli Investimenti fissi (Immobilizzazioni tecniche + Immobilizzazioni immateriali)
- Gli Investimenti Finanziari (Partecipazioni, Crediti a m/l termine)
- Le Immobilizzazioni patologiche (Crediti in sofferenza, Rimanenze di difficile realizzo)
- Il Capitale Circolante Operativo (Crediti commerciali a b.t. + Rimanenze + Liquidità).

Come possiamo osservare, il fabbisogno finanziario complessivo di un'azienda industriale, si suddivide in due parti:

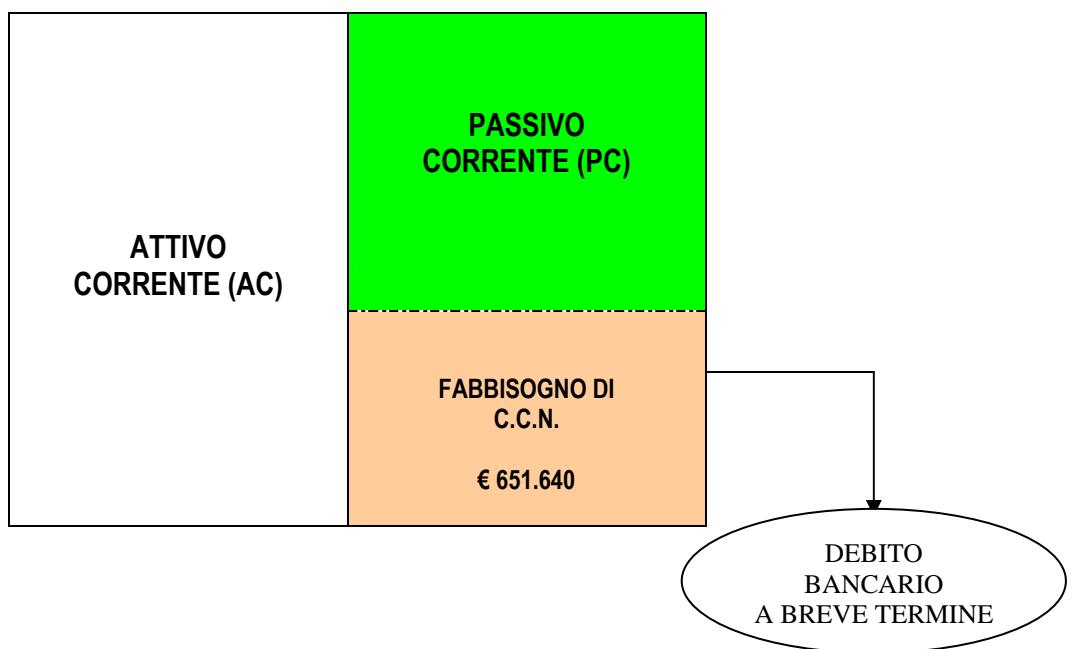
A) Fabbisogno a breve termine o di C.C.N.

B) Fabbisogno a lungo termine di Capitali Permanenti

FABBISOGNO A BREVE TERMINE O DI C.C.N.

La rappresentazione schematica della previsione del fabbisogno finanziario a breve termine è la seguente:

- TAVOLA 3 -



La relazione algebrica del Fabbisogno Finanziario a breve termine o di C.C.N. è la seguente:

$$C.C.N. = (AC - PC)$$

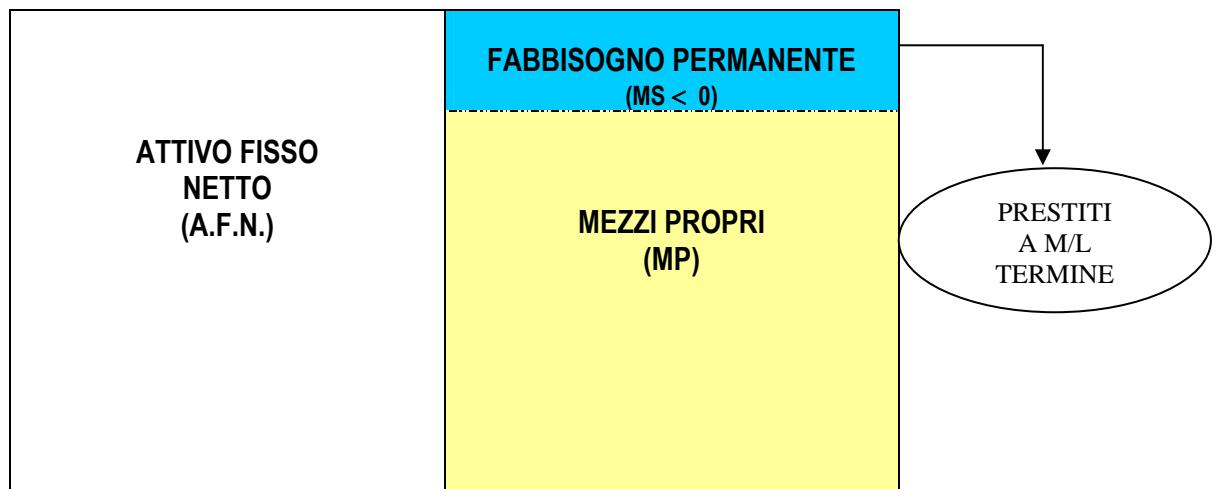
Il fabbisogno finanziario di breve termine, chiamato anche fabbisogno di capitale circolante netto è originato, nell'ambito della gestione corrente, dall'eccedenza delle Uscite monetarie relative a costi di gestione caratteristica, che si prevede si sosterranno nel triennio di previsione, sulle Entrate monetarie.

In primis, La copertura viene effettuata facendo ricorso al credito commerciale a breve derivante dalle dilazioni concesse dai fornitori (PC).

Secondariamente, se il credito mercantile è insufficiente, l'impresa fa ricorso al credito bancario, nelle diverse tecniche e condizioni disponibili sul mercato monetario.

FABBISOGNO DI CAPITALI PERMANENTI

- TAVOLA 4 -



La relazione algebrica del fabbisogno di Capitali permanenti è la seguente:

$$F.P. = (M.P. - A.F.N.) < 0$$

Di conseguenza il Margine di Struttura risulta negativo:

$$M.S. < 0$$

Quindi, il fabbisogno finanziario permanente (FP) previsto, derivante da un'insufficienza di Mezzi propri alla copertura delle Attività a lungo termine (AFN), deve essere soddisfatto con:

- Debiti a media e lunga scadenza,
- + i Mezzi propri;

cioè facendo ricorso ai capitali stabilmente vincolati all'impresa (Capitali Permanentii).

Redazione del Business Plan

Per le iniziative imprenditoriali, specialmente se in rapido sviluppo, il Business Plan è uno strumento di fondamentale importanza per il controllo di gestione.

Si tratta di un piano strategico di medio termine (3-5 anni) che può essere finalizzato per diversi scopi:

- definire le strategie di sviluppo dell'impresa
- valutare i punti di forza e di debolezza
- stabilire un benchmark sulla base del quale poter valutare le decisioni e i risultati aziendali futuri
- reperire finanziamenti sottoforma di credito e/o capitale di rischio.

Il Business Plan rappresenta innanzitutto un processo, e poi un documento di gestione fondamentale per l'impresa. Nel corso della sua esistenza, un'azienda attraversa normalmente varie fasi del ciclo di vita (avvio, sviluppo, maturità e declino).

Il passaggio ad una fase successiva rappresenta sempre un momento cruciale della vita di un'azienda. In genere, ad ogni fase del ciclo di vita corrisponde, a parità di ogni altra condizione, un incremento dei ricavi delle linee di prodotto, del numero di dipendenti.

Questo passaggio, insieme ai collegati cambiamenti alle mutevoli condizioni di mercato, alle strategie aziendali in costante evoluzione ed ai risultati finanziari raggiunti, impone la necessità di aggiornare il business plan, facendone un documento dinamico.

Esistono alcuni i principi generali che dovrebbero essere seguiti nella stesura del documento. Il business plan completo deve contenere le seguenti informazioni:

- l'azienda
- i prodotti/servizi
- l'analisi del Settore di appartenenza
- la Strategia di Marketing
- il Management
- il fabbisogno finanziario di breve e di m/l^t
- i Capitali occorrenti
- le Informazioni finanziarie.

Programmazione finanziaria: il Budget di cassa

In questa sede accenneremo ad un particolare strumento di importante ausilio all'analista di fido: Il Budget di cassa o Bilancio Pro-forma.

Attraverso il Budget di cassa l'analista cerca di prevedere in quale momento e in quale misura si verificheranno le entrate e le uscite complessive di cassa, al fine di ricavare l'evolversi dell'eventuale fabbisogno finanziario.

Tale fabbisogno finanziario è posto in evidenza anche dai bilanci pro-forma con esclusivo riferimento, però, alla data in cui essi vengono costruiti.

Si osservi come spesso nella costruzione di tali bilanci si debba spesso fare ricorso ai quozienti di bilancio, calcolati al momento delle analisi consuntive.

Dalle analisi che esaminano l'azienda nella sua globalità e da quelle più propriamente contabili e finanziarie, l'analista di fido può trarre un giudizio consapevole sull'opportunità di affidare l'azienda richiedente credito.

E' indubbio, peraltro, che nel prendere la decisione definitiva il banchiere dovrà tenere nella debita considerazione una serie di altri elementi, quali: le garanzie offerte dall'azienda, la politica creditizia della banca, la politica monetaria seguita dalle autorità e così via dicendo.

Riportiamo un esempio di un Bilancio preventivo di cassa della società Alfa Spa

Bilancio Previsionale di cassa della società Alfa Spa per il 2002

(cifre in milioni di €)

DINAMICA FINANZIARIA	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	<th>Luglio</th>	Luglio
ENTRATE CORRENTI							
Vendite in contanti	1.720	1.366	968	880	864	850	820
Incasso di Crediti	6.916	6.880	5.464	3.872	3.520	3.456	3.400
Cessione Impianti		400				500	
Incasso interessi attivi							
TOTALE ENTRATE CORRENTI	8.636	8.646	6.432	4.752	4.384	4.806	4.220
USCITE CORRENTI							
Pagamento fornitori	5.642	5.504	4.371	3.098	2.816	2.765	2.720
Acquisti di Impianti		1.000	1.000			1.000	1.000
Spese per il personale	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611	1.611
Illuminazione e forza motrice	90	90	90	90	90	90	90
Rimborso rata mutui	138						138
Pagamento dividendi					350		
Pagamento oneri finanziari			437			508	
Pagamento imposte					161		
TOTALE USCITE CORRENTI	7.761	8.485	7.789	5.079	5.308	6.254	5.839
Flusso di Cassa corrente	875	161	-1.357	-327	-924	-1.448	-1.619
Indebitamento Bancario finale	949	1.110	(247)	(574)	(1.498)	(2.946)	(4.565)

- Tabella 22 -

Società Alfa Spa

INDICATORI DI	1999	2000	2001	2002	MEDIA	PESO
SVILUPPO						
△ % FATTURATO		15,2%	-17,6%	6,7%	4,3%	-22,75
△ % I.T.L.		26%	2%	10%	12,67%	- 1,41
△ % C.C.N.O.		9%	11%	17%	12,33%	- 2,24
△ % M.P.		5%	5%	-40%	-30%	- 3,00
△ % V.A./FATT.		8,48%	- 15,38%	- 13,29%	- 20,19	+ 2,58
Σ SCORING						- 26,82

- Tabella 23 -

Settore di appartenenza

INDICATORI DI	1999	2000	2001	2002	MEDIA
SVILUPPO					
△ % FATTURATO		22,9%	-2,3%	-1,7%	18,9%
△ % I.T.L.		12%	9%	6%	9%
△ % C.C.N.O.		8%	10%	4%	5,5%
△ % M.P.		13%	5%	-8%	10%
△ % V.A./FATT.		16%	-12,07%	-11,76%	-7,83%

- TABELLA 24-

Scoring ponderato sugli Indici di Sviluppo di Alfa Spa

(punteggio ponderato max attribuibile 88 x 6% = 5* 0,25)

INDICATORI	PESO PONDERATO	SCORING (Σ)
SVILUPPO	INDICI DI SVILUPPO	
% Sviluppo Fatturato % Sviluppo I.T.L. % Sviluppo C.C.N.O. % Sviluppo M.P. % Svil. Valore Aggiunto	$\Delta\%$ Fatturato $\Delta\%$ I.T.L. $\Delta\%$ C.C.N.O. $\Delta\%$ M.P. $\Delta\%$ VA/FATT.	- 22,75% - 1,41 - 2,24 - 3,00 + 2,58
SCORING PONDERATO		$\Sigma = - 26,82$

- TABELLA 25 -

Giudizio sintetico di Scoring su Sviluppo di Alfa Spa

Accadimenti d'impresa (1999-2002)	Giudizio di Scoring
<ul style="list-style-type: none"> - difficoltà collocamento prodotti sul mercato - smembramento unità di business in perdita - rallentamento tasso di rotazione capitale circolante - maggiore remunerazione dei fattori produttivi 	<p style="text-align: center;">Punteggio positivo a causa di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - deterioramento in atto del fatturato - contrazione del capitale investito in immobilizzazioni - notevole difficoltà nella riscossione dei crediti v/Clienti - sviluppo patologico del C.C.N.O. - valorizzazione della gestione caratteristica

- TABELLA 26 -

Valutazione del Rating finale di affidabilità di Alfa Spa

Rating minimo: 1 - Rating massimo 88 (Intervallo di tolleranza +/- 50%)								
1	2	3	4	5	6	7	8	Classi
AAA 88-83	AA 82-76	A 75-71	BBB 70-61	BB 60-51	B 50-41	CCC 40-21	CC 20 - 0	Rating
9 - 10	8 - 9	7 - 8	6	5	4	3 - 2	1 - 0	Score

- TABELLA 27-

Attribuzione del rating creditizio finale

Valutazione di rating sugli indicatori di Bilancio	RATING (classi)	SCORING Σ
SOLIDITA' PATRIMONIALE	8	0
REDITIVITA'/EFFICIENZA	8	0
LIQUIDITA'	2	9
SVILUPPO	8	0
Punteggio complessivo ponderato di 1/4 degli indicatori	7	2,25
Valutazione ammissibilità al credito: Scoperto di C/C salvo revoca		POSITIVA
Valutazione finale di rating:	7	CCC

(Fonte: nostra elaborazione)

- TABELLA 28-

Giudizio di Rating complessivo sulla solvibilità dell'impresa Alfa Spa
(approccio Standard & Poor's)

AREE DI RIFERIMENTO	GIUDIZIO DI RATING
1. Posizionamento competitivo (posizione quota di mercato)	Il deterioramento in atto della quota di mercato è una situazione anomala per la banca. L'anomalia denota un alto rischio di fuoriuscita dell'impresa dal mercato nel breve termine, in quanto non competitiva rispetto al settore per quanto concerne il tasso di sviluppo del fatturato.
2. Posizionamento della Solidità patrimoniale	L'impresa richiedente fido denota una situazione di sottocapitalizzazione ed un'elevata dipendenza da terzi finanziatori. Inoltre, non possiede una capacità di adattamento futuro alle mutevoli condizioni di mercato poiché manca di forza finanziaria propria per il rinnovo dell'attuale struttura tecnico-produttiva obsoleta.
3. Posizionamento della Redditività ed Efficienza	La redditività del capitale investito (ROI) è inadeguata a causa dei ridotti margini operativi. Il margine operativo sulle vendite (ROS) è infatti insufficiente a remunerare i principali fattori produttivi a causa dell'eccessiva onerosità dei costi di acquisto delle materie prime e/o dei servizi.
4. Posizionamento della Liquidità aziendale	Le disponibilità liquide correnti sono potenzialmente insufficienti a far fronte agli impegni finanziari confrontabili per scadenza. I debiti commerciali sono pagati con eccessivo anticipo e tale prassi potrebbe causare tensioni di liquidità future, con pregiudizio del corretto rimborso dei debiti bancari.
5. Valutazione finale di rating	La Solvibilità dell'impresa indagata presenta un'anomalia in relazione all'andamento delle onde di concordanza finanziaria. Si riscontrano fattori di potenziale difficoltà nell'accesso al credito bancario. L'impresa è condizionata da situazioni di anomalia degli indici di redditività, e di solidità. Il rating finale è ridotto di 1/4 (9*0,25 = 2,25) Le suindicate aree di indagine sono di fondamentale importanza per l'accesso al credito bancario. Pertanto, senza un sensibile miglioramento di questi indici difficilmente l'azienda potrà accedere al credito. Si suggerisce dunque di effettuare attentamente un'idonea diagnosi per attivare gli opportuni processi di risanamento. Il ricorso al credito è al momento sottoposto al vincolo esclusivo di adeguate garanzie a copertura (garanzie immobiliari, più fideiussioni rilasciate da primaria banca o assicurazioni).

(Fonte: ns. elaborazione)

Capienza patrimoniale

Equilibrio finanziario, capacità di reddito e capacità di credito

Tipologia di azienda ideale per il finanziatore

Com'è già abbiamo esaminato ampiamente, l'impresa ideale per il finanziatore a titolo di credito deve essere:

- economicamente valida (capacità di reddito)
- patrimonialmente solida (capienza patrimoniale)
- finanziariamente equilibrata (capacità di liquidità)
- condotta da dirigenti con riconosciute capacità professionali e doti morali.

L'attività di accertamento della capacità di credito da parte della banca, conduce, dopo un arduo ed estenuante processo di analisi, alla determinazione del livello di affidamento, alla forma tecnica più idonea al soddisfacimento del fabbisogno finanziario dell'impresa ed alle scelte delle garanzie.

Come già visto, le banche basano le loro decisioni di affidabilità prioritariamente sulla capacità di reddito (economicamente valida) del richiedente, cioè sull'attitudine a produrre sistematicamente redditi (stabili), soprattutto per il futuro.

Se l'azienda è economicamente redditizia tende all'autofinanziamento e quindi al rafforzamento patrimoniale.

Ne deriva che una lunga serie di risultati economici annuali positivi contribuisce ad aumentare la capienza patrimoniale dell'impresa.

Viceversa, anche a fronte di un'ingente base patrimoniale, un'impresa che non produce sistematicamente redditività non ha prospettive future e, quindi, difficilmente potrà accedere al credito bancario.

La solidità patrimoniale è l'adeguatezza (capienza) del patrimonio netto aziendale rispetto al conseguimento degli scopi sociali (mission).

Nella concessione del credito la capienza patrimoniale aiuta a definire la misura del finanziamento.

Ed ancora, considerato che in azienda è un valore l'equilibrio finanziario (finanziariamente liquida), cioè la capacità di fronteggiare ordinatamente i propri impegni, è evidente che una stabile redditività favorisce lo sviluppo di un cash flow positivo e quindi dota l'azienda di un maggior grado di indipendenza finanziaria.

Per conto non c'è equilibrio se l'impresa per rispettare uno o più impegni ricorre a prestiti molto onerosi, a finanziamenti anomali, o smobilizza il magazzino a prezzi di mercato non remuneratori, e quindi compie operazioni che incidono negativamente e pesantemente sulla situazione economica.

Anche una costante ed eccessiva liquidità denota un immobilizzo di capitale e rivela una ridotta capacità di produrre reddito.

Oltre a condurre un'analisi complessiva di bilancio sugli esercizi passati occorre compiere uno studio prospettico dell'impresa richiedente fido.

In pratica, il management deve essere in grado di prevedere come si inserisce nella struttura aziendale dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario la concessione di fido richiesta.

Nella nuova situazione economica, patrimoniale e finanziaria (interdipendenti), c'è da chiedersi se il finanziamento richiesto migliori la gestione aziendale complessiva, o altrimenti se, tale miglioramento non è comprovato da un piano industriale fattibile di 3 o 5 anni, il prestito difficilmente verrà accordato.

N O T E

(1)- in dottrina, si veda tra gli altri: P. Onida, "Economia d'azienda", Utet, 1965 – L. Azzimi, "Economia delle aziende di produzione", Cedam, 1980 – L. Guatri, "Economia delle aziende industriali e commerciali", Egea, 1992 – L. Marchi, "Istituzioni di Economia d'azienda", Giappichelli, 1990.

(2)- Il Costo Variabile del Venduto indica il solo costo variabile della produzione ottenuta e venduta.

Tale configurazione di costo è dato dalla seguente relazione matematica:

$$\begin{aligned} C.V.D &= (\text{Rimanenze Iniziali} + \text{Acquisti} - \text{Rimanenze finali}) \\ \text{Acquisti} &= (\text{Costo materie prime} + \text{Servizi Esterni} + \text{Servizi variabili ecc.}) \end{aligned}$$

(3)- Il margine di 1^a livello (M.D.C.) è un primo risultato lordo intermedio destinato alla copertura dei costi fissi di struttura aziendale.

Nelle aziende multiproduct caratterizzate da un'accentuata diversificazione produttiva, l'analisi del MDC deve essere effettuata per area d'affari (A.S.A.), per poter capire qual è il contributo offerto da ciascun prodotto alla copertura dei costi fissi di A.S.A.

Tale margine lordo deriva dalla differenza tra i Ricavi netti di vendita e Costo variabile del venduto. La sua misurazione è indice del grado di efficacia esterna, con cui l'impresa intrattiene i rapporti con clienti e fornitori.

(4)- Il margine di 2^a livello è il M.O.L., che è una grandezza di natura monetaria derivante dalla differenza tra i ricavi monetari ed i costi monetari di gestione caratteristica, che si colloca molto a monte del conto economico scalare.

Pertanto, il margine in questione è una grandezza reddituale oggettiva, misurata prevalentemente da valori certi, per cui non risente della politica di bilancio degli ammortamenti ed accantonamenti attuata per la stabilizzazione dei dividendi nel tempo.

Il MOL esprime, dunque, il grado di efficienza finanziaria del capitale investito nella gestione caratteristica. Un valore negativo del MOL esprime la fuoriuscita dell'impresa dal mercato come unità produttiva.

(5)- Il Reddito operativo di gestione caratteristica (R.O.G.C.) esprime il grado di efficienza economica del capitale investito. A differenza del MOL, tale grandezza è più soggettiva, poiché risente della politica di bilancio degli ammortamenti. Tale risultato prescinde dalle modalità di finanziamento aziendale degli impieghi di gestione tipica.

(6)- In alcune tipologie d'impresa, in luogo delle vendite si utilizza il valore della produzione (Vendite +/- Δ Rimanenze), poiché più significativo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTATA

- AA.VV. (a cura di G. Ferrero)," Le analisi di bilancio", Giuffrè, Mi, 1998.
- AA.VV. (a cura di M. Onado)," Analisi finanziaria per i fidi bancari", F. Angeli, Mi, 1989
- R. Barontini," Letture di Finanza aziendale e di Analisi finanziaria", I.S.U., Mi, 1998
- Belcredi M.," La gestione della crisi finanziaria d'impresa", Vita e Pensiero, Mi, 1986.
- Bozzolan S.," Verso una valutazione dei sistemi di supporto per l'analisi del credito bancario", in rivista AF 38/2000.
- Facchinetti I.," Analisi di bilancio per indici e flussi", Pirola, Mi, 1990.
- Giampaoli A.," Banca e impresa", Egea, Mi, 2001.
- Gulisano A.," Finanza operativa", ETAS, Mi, 1995
- Paganelli O.," Analisi di bilancio. Indici e flussi", Utet, To, 1980, ult. rist.
- Ruozzi R.," La gestione della banca di credito ordinario", Egea, Mi, 1992.
- Teodori C.," L'analisi di bilancio", Giappichelli, To, 2002.
- Trattato di Basilea 2 su sito web: www. Basilea 2. com
- Watson G.," The theory of Industrial organization", Mc Graw-Hill, 1984, trad. it.
- ADVANCE, " ANALISI DI BILANCIO, Valutazioni, Rating e Simulazioni", IPSOA, 2001.
- Ferrero -Dezzani -Puddu," L'ANALISI DI BILANCIO", Giuffrè, 1988.
- Prometeia," Studio del settore delle Costruzioni meccaniche"