



Basel II for SMEs

www.sme-basel2.com

Basilea II per le PMI: il futuro
dell'accesso al credito



This project is funded
by the European Union

Presentazione:

Manuale per le PMI

A project performed by:



Lloyds TSB





Scopo del Manuale:

Mettere a disposizione le linee guida, che possano aiutare le PMI ad analizzare e valutare la propria situazione al momento di rivolgersi ad istituti di credito o banche, seguendo le raccomandazioni introdotte dall'Accordo di Basilea II e nel rispetto delle direttive elaborate dall'UE (Basilea II / CRD)

Obiettivi del Manuale

- Rendere visibili le pratiche di gestione e valutazione del rischio che le banche mettano in pratica prima di assegnare prestiti alle PMI
- Provvedere ad informare le PMI, e fornire loro un aiuto per individuare i punti chiave che le banche prendono in considerazione durante le operazioni di controllo delle PMI
- Aiutare le PMI ad essere in grado di fornire, in modo rapido e completo le informazioni chiave richieste dalle banche

Presupposti

- a) Basilea II / CRD non dovrebbe essere considerata come imposizione dall'alto, bensì come catalizzatrice per lo sviluppo e la realizzazione di nuove pratiche di gestione del rischio e attività di valutazione bancaria.
- b) Le banche, come intermediari finanziari e fornitori di fondi, dovrebbero supportare e raccomandare le PMI in merito all'applicazione delle principali pratiche di gestione e valutazione del rischio.
- c) Banche e PMI dovrebbero applicare pratiche riferite all'attività e alla gestione del rischio, in modo da aumentare la propria sostenibilità, la performance e salvaguardare il valore dell'azionista

Vincoli

- a) Le banche non rivelano i loro metodi interni di valutazione delle PMI; i metodi di valutazione e concessione crediti variano da banca a banca
- b) Non esistono standard universali sulle valutazioni del rischio
- c) Questo manuale si limita a fornire informazioni generali, in quanto si basa su materiale ottenuto da un'analisi generale e fa riferimento ad informazioni non attribuibili in modo specifico alle singole banche.
- d) Questo manuale è stato creato per fornire informazioni generali e per dare un aiuto concreto nell'approccio ai finanziamenti, descrivendo e precisando quelle che sono le richieste dalle banche, le pratiche di gestione a cui le PMI devono attenersi e fornire un valido confronto con l'attuale gestione nei Paesi extra UE.



Design e Contenuti del manuale

È stato creato con l'obiettivo di essere una rapida e facile guida per l'utente.

Il manuale è completo di tutte le informazioni che possono risultare utili in ogni momento, al fine di rendere chiari eventuali dubbi riguardo la propria attività. Alternativamente, potrebbe essere utilizzato come valido aiuto per captare più facilmente quelle che sono le informazioni richieste da banche o da altri istituti di credito in merito alla propria capacità, ai progetti e ai rischi ad essi correlati, e non ultimo, al modo in cui interagire con le stesse banche. Queste informazioni possono aiutare a capire, valutare e identificare il rischio in conformità con le linee guida (inclusi i requisiti richiesti dalle banche in conformità con Basilea II).

Questo manuale è diviso in cinque sezioni:

1. Strategie ed obiettivi
2. Mercato e concorrenza
3. Capacità d'affari
4. Pianificazione finanziaria
5. Gestione del rischio

Parti del manuale contengono descrizioni tecniche di autovalutazione, utilizzando le "Tabelle" nell'Appendice A. Se seguite, queste possono fornire, in modo semplice ed efficace, tutto ciò che è necessario per pianificare e valutare il rischio legato all'attività d'impresa. Si possono altresì utilizzare le seguenti informazioni come base di partenza durante futuri colloqui con banche o altri istituti di credito.

1) Strategie ed Obiettivi

Prima di qualsiasi valutazione su una PMI o sul suo mercato d'azione, devono essere fornite tutte le informazioni a proposito della strategia d'azione dell'impresa, inserendo il punto di vista personale riguardo il proprio mercato d'azione, i progetti e gli obiettivi fissati. La strategia deve, inoltre, contenere i mezzi attraverso i quali si intendono raggiungere i risultati. Di conseguenza, questi obiettivi risulteranno essere un punto di riferimento costante per la valutazione dell'andamento dell'attività e permetteranno di tenere sotto controllo la convergenza tra obiettivi e andamento attuale.

Fissare gli obiettivi dovrebbe concedere alle PMI maggiore capacità di autovalutazione e renderle in grado di analizzare i punti di forza e debolezza, per ottenere performance significative, per esempio:

- Determinando la presenza di eventuali conflitti interni su quelli che sono gli obiettivi da realizzare, il metodo di direzione applicato, le future iniziative economiche ed i fattori chiave all'interno della propria attività.
- Controllando che gli obiettivi risultino mirati, realizzabili, misurabili, realistici e in grado di essere ottenuti nei tempi previsti (il famoso "SMART test" inglese), in riferimento all'ambiente lavorativo in cui l'impresa opera e quanto ha appreso dalle esperienze precedenti.
- Analizzando ed allineando quelli che sono gli interessi generali dell'impresa con interessi più personali delle figure chiave all'interno dell'impresa (dirigenti e manager).



- Accertandosi che gli obiettivi e gli interessi di tutti gli azionisti non facenti parte dell'amministrazione d'impresa siano garantiti e tutelati.

Primo Passo: Identificazione degli obiettivi e relativa attività di monitoraggio

Quella che segue è una semplice linea guida al monitoraggio e alla segnalazione di attività di successo durante tutta l'attività imprenditoriale, nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi fissati:

Gli obiettivi dell'azionista dovrebbero essere facilmente comprensibili e, di conseguenza, dovrebbe essere elaborata un'analisi in merito a:

- Perché l'azionista investe in un determinato mercato e non in altri?
- Quali sono le aspettative di ritorno (dividendi e potenziale capital gain)?
- Scopi e limiti dei supporti finanziari nell'attività d'impresa
- Qual'è il programma ed i suoi requisiti fondamentali (tabella di marcia, aspettative per future partecipazioni azionarie, condizioni di vendita preferenziali, etc..)?

Gli obiettivi di Gestione dovrebbero contenere:

- Incentivi e motivazione del personale
- Determinare il tempo necessario per la pianificazione dell'attività
- Determinare i termini di contratto, le richieste e le aspettative del personale

Gli obiettivi di business dovrebbero contenere:

- Grandezza e tipi d'affari che si vogliono sviluppare
- Quale attività devono essere ampliate, quali ridotte e quali sospese
- Individuare gli indicatori chiave (finanziari e non) che permettano di fornire una valutazione degli obiettivi; individuare altresì i relativi indicatori di rischio
- Definire i punti chiave che devono essere verificati ed eventualmente modificati durante l'attività, al fine di ottenere il conseguimento degli obiettivi

Secondo Passo: attività di controllo e aggiornamento

È importante eseguire test continui e riallineare gli obiettivi dell'impresa, non solo alla luce dei cambiamenti del mercato e le relative performance, bensì per essere in grado di rispondere positivamente ad ogni cambiamento, anche improvviso, facendo leva sulla preparazione garantita dal personale, nell'interesse proprio e dell'azionista. Un'analisi dei punti di forza e debolezza, insieme alle opportunità e ai rischi (la c.d. analisi SWOT) può risultare una semplice ma efficace guida, che presenta però la necessità di continui aggiornamenti per favorire una valutazione più accurata e dettagliata dell'andamento dell'attività in conformità agli obiettivi fissati.



Terzo Passo: Metodi di misurazione e controllo

È importante essere in grado di valutare e rendere noto quali misure di valutazione del controllo del rischio vengono utilizzate per ottenere performance positive e raggiungere risultati fissati. Per esempio, obiettivi misurabili dovrebbero riguardare:

- Qualità dei prodotti (ad esempio, analizzando il numero di reclami, i ricorsi alla garanzia sui prodotti, il numero di articoli difettosi restituiti)
- Qualità del servizio (ad esempio, analizzandone l'efficienza)
- Efficienza del processo produttivo (ad esempio, analizzando il valore della produzione in un determinato periodo a fronte dei costi di produzione)
- Soddisfazione del consumatore (numero di richieste ed andamento della curva di domanda)
- Soddisfazione dei propri dipendenti (*turnover* tra i dipendenti, corsi di aggiornamento, etc)
- *Performance* finanziarie (ricavi, margine di profitto, ritorno in conto capitale, gestione dei flussi di cassa, gestione dei crediti)

2) Mercato e Concorrenza

2.1) Analisi della posizione corrente: “Valutazione di partenza”

Rappresenta un punto fondamentale all'interno dell'analisi d'impresa: un'autovalutazione delle proprie sensazioni, dei programmi e dell'ambiente in cui si opera è il primo passo da compiere per ottenere una valutazione corretta.

Viene suggerito di creare una lista ed una classifica dei principali prodotti e servizi offerti dall'impresa (in riferimento alla tabella1, Appendice A). Prodotti e servizi devono essere inseriti in gruppi dove esistono prodotti o servizi di caratteristiche simili ma non identiche, per permettere una migliore valutazione. Per molte PMI, questi prodotti e servizi verranno racchiusi in 4/6 grandi categorie, non di più.

In ogni categoria deve essere determinata il prodotto/servizio che, più di tutte, è significativo nell'attività globale dell'impresa (deve rappresentare circa 80-90% tra vendite/profitti). Una volta determinate le varie categorie, bisogna individuare quelle che risultano più appetibili sul mercato, quali più competitive e quali di minore rilievo. Per completare, una semplice metodologia di valutazione, da 1 (scarso) a 6 (elevato) così da suddividere il vostro mercato in:

- i) Attrattività del cliente (un voto basso può significare limitata lealtà del cliente nei confronti dell'impresa)
- ii) Attrattività del fornitore (un voto alto è sinonimo di efficienza e lealtà nella fornitura di materie prime e di servizi correlati)
- iii) Attrattività della concorrenza (un voto basso indica la presenza di numerosi *competitors* oppure la presenza di piccole differenze tra i vari prodotti che inducono il consumatore a scegliere un'impresa rispetto ad un'altra)
- iv) Attrattività delle dinamiche di mercato (un voto elevato indica un'elevata crescita del mercato)



- v) Classifica dei Prodotti/Servizi. Attraverso uno sguardo alle diverse colonne, si è in grado di realizzare una scala di valore ed importanza per ogni prodotto/servizio (Alto, Medio o Basso). Può risultare utile annotare i fattori chiave di ciascuna colonna, così da poter essere più facilmente monitorati e controllati seguendo i successivi suggerimenti del manuale.

2.2) Valutazione del mercato e della concorrenza

Il testo che segue è più dettagliato e permette, dopo la sessione 2.1 appena vista, di pianificare la propria attività sulla base di un'accurata valutazione del rischio legato agli obiettivi.

Per ogni categoria di prodotti/servizi segnalati nella tabella 1, è necessario fornire una valutazione rispondendo le seguenti domande (unite alle caratteristiche proprie di una specifica attività d'impresa) e applicare una metodologia di valutazione da 1(scarso) a 6(elevato). (in riferimento alla Tabella 2 Appendice A)

Clienti

- Qual'è il numero e/o la grandezza del volume d'affari? Qual'è il valore di *spread* geografico tra i fattori chiave dell'attività dell'impresa? (i tre aspetti possono essere analizzati singolarmente)
- Esistono difficoltà per i clienti ad ottenere gli stessi prodotti/servizi da altre fonti?
- Esistono vantaggi di costo significativi per i clienti, scegliendo i vostri prodotti rispetto a quelli concorrenti?
- Quali benefici ottengono i vostri clienti scegliendo i vostri prodotti rispetto alla concorrenza?
- In che misura i clienti si mostrano fedeli e leali nei confronti dell'impresa?

Fornitori

- Qual'è il numero e la grandezza dei fornitori principali?
- Esiste la facilità di ottenere forniture rispetto agli altri fornitori?
- È possibile affidarsi a fornitori esterni per avere un servizio migliore?
- Quanto incide un determinato fornitore all'interno di tutta l'attività dei fornitori
- È possibile e semplice cambiare fornitore (esistono clausole, costi/sanzioni a cui si va incontro?)

Minacce dovute all'evolversi della concorrenza

- Quanto è difficile per un nuovo *competitor*, che presenta costi uguali o inferiori rispetto alle imprese già esistenti, entrare nel mercato?
- Quali sono le difficoltà per l'impresa dovute all'esistenza di *competitors* in grado di attaccare il mercato, sfruttando la mancanza di capacità del personale e della classe dirigenziale delle altre imprese?
- Esistono barriere per i competitors legate ai canali di distribuzione dei prodotti?
- Esistono difficoltà di accesso al mercato dovuto a vincoli di regolamentazione?



- Esistono eventuali vincoli su prodotti/servizi sostitutivi all'interno del mercato?

Dinamiche di mercato

- Quanto è differenziato il mercato in cui si opera in termini di prodotti/marche, in un ambito limitato di *competitors*? (I tre aspetti possono essere sviluppati in modo distinto)
- Qual'è la percentuale di *competitors* presenti sul mercato con alti costi fissi e capacità di limitare il ricorso a finanziamenti esterni?
- Qual'è la frequenza di variazione dei prezzi (incluse vendite, promozioni, offerte sotto costo) nel mercato che permette di ottenere una buona flessibilità di prezzo?
- Qual'è la frequenza di cambio di *competitors* nel settore dove agisce l'impresa?
- Qual'è il tasso di crescita del mercato?

Per ogni domanda si dovrebbe essere in grado di fornire il maggior numero di informazioni possibili, così da meglio pianificare le azioni necessarie per rendere l'attività d'impresa più prolifica all'interno del mercato.

Una volta risposto alle domande, si procede al calcolo del voto medio ottenuto ed alla verifica dell'aumento (o diminuzione) dell'attività, in confronto al periodo precedente, in riferimento allo Schema 1.

Come ultimo punto, si passa al calcolo della varianza. Se il suo valore è molto piccolo (varia tra 0 e 1, sia in segno positivo che negativo) possiamo definire l'area di azione come un'area nella quale i punti chiave e il risultato di un'analisi più approfondita coincidono. Dove il valore di varianza è elevato (almeno 2 punti, sia positivi che negativi) significa che esiste qualche divergenza importante e quindi è necessaria un'analisi più accurata. In casi eccezionali, in cui la varianza assuma valore superiore a 3, si ha urgente necessità d'intervento, sia per ciò che riguarda le pratiche di gestione, sia per la pianificazione d'affari.

2.3) Una più ampia valutazione ambientale

Grazie a questo tipo di attività, non soltanto si collega il mercato in cui si opera ad una valutazione competitiva più accurata e precisa, in particolare per le strategie e gli obiettivi d'affari, ma si mostrano chiaramente quelli che possono essere gli effetti dei fattori caratterizzanti dell'impresa e del mercato stesso.

In genere, questo lavoro può essere svolto descrivendo i risultati più significativi, i relativi effetti e la probabilità di rischio, utilizzando l'analisi STEEPLE; questa analisi si basa sul considerare tutti i fattori, anche quelli più impercettibili, che possono influenzare le previsioni d'affari, i risultati economici e la natura dell'attività intrapresa:

S = Sociale (variazioni nel comportamento sociale, che potrebbe avere ripercussioni sui prodotti/servizi)

T = Tecnologica (rapido sviluppo di componenti a minor costo, così da ottenere performance migliori)

E = Economica (variazione tassi di cambio nei Paesi non-Euro che interessano i principali fornitori)



E = Ambientale (riciclaggio dei rifiuti e pene più severe per chi non rispetta le normative)

P = Politica (direttive governative volte a favorire le certificazioni)

L = Legale (cambio delle leggi in materia di occupazione)

E = Europea (o internazionale), (accordi WTO sulle dinamiche di mercato e dei competitors)

Un riassunto dell'analisi STEEPLE può essere molto utile per verificare la validità e l'efficacia delle strategie d'affari pianificate. Ogni risultato andrebbe inserito nel piano d'azione in modo da fornire i dettagli su quanto e quando si è in grado di risolvere eventuali problemi ed attenuare i rischi previsti. Per esempio, potrebbe essere molto utile per giustificare il bisogno di credito da parte dei fornitori, attraverso la creazione di appositi fondi. Questa analisi dell'ambiente esterno in cui opera l'impresa dovrebbe essere considerata ed applicata facendo affidamento ad aggiornamenti, al monitoraggio ed alla rilevazione dei risultati continui durante tutto il ciclo d'attività, così da meglio verificare la convergenza tra risultati attesi e quelli ottenuti.

3) Capacità d'affari

Dopo che nella sezione 2 ci siamo focalizzati sull'ambiente esterno all'impresa, in questa parte approfondiremo la parte interna dell'attività.

Questa valutazione di possibilità d'affari viene compilata intorno agli elementi fondamentali della gestione finanziaria ed economica delle PMI; fanno parte di questa base economica gli elementi di rischio e tutti gli elementi che riguardano le pratiche di gestione e la gestione finanziaria dell'impresa.

Per permettere una migliore valutazione della capacità d'affari dell'impresa, si suddivide l'attività così da creare 7 diverse sezioni di gestione:

- 1) Gestione generale
- 2) Gestione delle vendite e del marketing
- 3) Gestione operativa e di produzione
- 4) Gestione accessoria
- 5) Gestione finanziaria
- 6) Pianificazione e gestione delle informazioni
- 7) Gestione del personale

3.1) La gestione generale consiste nel:

- Determinare e realizzare obiettivi e strategie d'affari
- Coordinare, verificare e gestire le risorse (finanziarie, fisiche, risorse umane, etc..)
- Favorire uno sviluppo personale (capacità, competenze, cultura)
- Mantenere buoni rapporti con i fornitori
- Gestire le pratiche di gestione del rischio in conformità alle norme vigenti



3.2) La gestione delle vendite e del marketing consiste nel:

- Gestire le relazioni con i clienti
- Sviluppare nuovi prodotti/servizi
- Effettuare ricerche di mercato
- Favorire attività di sviluppo commerciale
- Intraprendere attività promozionali
- Pianificare e verificare il successo delle vendite

3.3) La gestione operativa consiste nel:

- Controllare e potenziare il processo produttivo
- Gestire gli ordini del cliente
- Attività di controllo degli stock
- Acquisizione del fatturato
- Gestire i rapporti con i fornitori
- Gestione della qualità
- Amministrare gli ordini

3.4) La gestione accessoria si applica in riferimento a:

- I locali dove si svolge l'attività
- Gli impianti e le attrezzature
- Gestione dei trasporti
- I sistemi informatici e di comunicazione
- La salute e la sicurezza sul posto di lavoro

3.5) La gestione finanziaria consiste nel:

- Gestire i flussi di cassa e le liquidità
- Controllare la qualità dei crediti
- Gestire la contabilità
- Controllare costi e contratti
- Compiere analisi finanziarie
- Gestione dei piani di debito e dell'imposizione fiscale
- Controllare i rischi di cambio e i rischi Paese

3.6) La pianificazione e gestione delle informazioni comporta:

- Definizione e misurazione di obiettivi e strategie d'affari
- Proiezioni d'affari basate su studi e presupposti elaborati dall'impresa
- Studi sulla reale possibilità d'applicazione dei programmi
- Creazione piani d'azione sostenibili



- Gestione delle informazioni e dell'attività di *report*
- Gestione in modo continuo degli affari e del commercio

3.7) La gestione del personale *comprta:*

- La definizione di ruoli e competenze
- La ricerca e la selezione di persone giuste al posto giusto
- Fornire attività di supporto al personale
- La definizione degli obiettivi di performance
- Motivare ed incentivare i lavoratori, attraverso incentivi sia economici che sociali

Nello schema 3 troviamo le linee guida per una corretta analisi interna; chiaramente non tutte le linee guide sono applicabili a tutti i tipi d'impresa. Lo schema ci permette di essere in grado di valutare le singole situazioni e dividere le prassi positive da quelle negative. Le domande ed i dubbi più frequenti sono riportate in uno schema successivo.

Ancora una volta, viene suggerito l'uso di una metodologia da applicare sia alla valutazione dell'ambiente esterno che a quello interno dell'impresa, attraverso la definizione di un voto, da 1(basso) a 6 (alto).

Per ogni domanda si attribuisce un punteggio sulle proprie capacità e sui punti fondamentali che il piano d'affari deve tenere in considerazione. Compilando e completando la restante parte della tabella si è in grado di identificare le informazioni chiave di cui si ha bisogno per:

- Valutare le possibilità d'affari
- Determinare il gap tra capacità d'affari propria e dei *competitors* ed indentificare le azioni prioritarie da intraprendere
- Fornire ulteriori input ed analisi per sviluppare un miglior piano finanziario e d'azione

Nel rivedere la propria capacità d'affari, bisogna tener conto che una delle chiavi della gestione generale del rischio è rappresentata dalla capacità di bilanciare e unire tutte queste diverse sezioni di gestione in una sola, in modo univoco e coordinato.

4) La pianificazione finanziaria e d'azione

La modalità di Pianificazione Finanziaria e d'Affari (BFP) varia a seconda degli obiettivi e dei mezzi che ogni impresa ha a disposizione. Ad ogni modo, questo è uno dei metodi di gestione finanziaria ed economica più utilizzati, in quanto tiene conto di strategie di performance, ambiente interno ed esterno e gestione dei singoli affari. In questo modo, il BFP non solo aiuta lo sviluppo della comunicazione, interna ed esterna, ma permette di accedere ad una serie di informazioni ed analisi dettagliate che risultano essere fondamentali nel raggiungimento degli obiettivi fissati

Il BFP deve mostrare chiaramente::

- Gli obiettivi d'affari
- I passi fondamentali per raggiungere questi obiettivi, seguendo una predisposta tabella di marcia



- Gli indicatori chiave di performance (misure finanziarie e non dell'andamento dell'impresa)
- I fattori critici di rischio e di successo
- I presupposti che collegano le previsioni con risultati finanziari
- Le proiezioni finanziarie (inclusi Bilanci, Profitti/Perdite, flussi di cassa, etc..)

Visto che la maggior parte delle PMI applica il BFP, noi forniamo di seguito un profilo generale di riferimento in base agli obiettivi comuni tra le PMI.

Il programma economico e finanziario deve contenere:

Riassunto esecutivo

- Obiettivi del piano
- Breve descrizione dell'ambito in cui si opera ed eventuali standard di vendita
- Analisi degli aspetti chiave del mercato
- Analisi SWOT (e STEEPLE)
- Obiettivi chiave
- Fattori critici di rischio e successo
- Analisi finanziaria e risultati del piano (risultati degli indicatori chiave, motivazione/giustificazione dei risultati, margine di profitto, termini di vendita, etc..)

Storia dell'impresa

- Inizio dell'attività
- Eventi chiave di sviluppo e successo
- Status legale e struttura degli azionisti
- Profili di gestione

Obiettivi:

- Orizzonte temporale (a breve o medio-lungo termine)
- Spiegazione e collaborazione con gli obiettivi dell'azionista
- Spiegazione e collaborazione con gli obiettivi personali
- Obiettivi chiave
- Piano d'azione (citando anche le risorse necessarie)

Prodotti/Servizi

- Attività correnti e l'incidenza che hanno sulle vendite e sugli obiettivi di reddito netto
- Sviluppo di nuovi Prodotti/Servizi
- Analisi di prodotti/servizi dei competitors
- Proposte di vendita uniche(USP) (modelli unici per attirare i clienti ai prodotti/servizi proposti) per i prodotti più rappresentativi



Mercato

- Dinamiche di mercato ed analisi del settore di mercato di competenza dell'impresa
- Trend dell'impresa e del settore
- Caratteristiche dei clienti ed analisi delle relazioni inter-personali
- Profili chiave dei fornitori ed analisi delle relazioni inter-personali
- Analisi dei competitors
- Dati comparativi (se possibile) sui rapporti economici/finanziari dei competitors nel settore in cui agisce l'impresa (giorni concessi ai creditori, giorni giacenza magazzino, margine di profitto, etc..)

Capacità d'affari:

- Gestione generale
- Gestione delle vendite e del marketing
- Gestione operative e di produzione
- Facilità di gestione
- Gestione finanziaria
- Pianificazione e gestione delle informazioni
- Gestione del personale

Analisi finanziaria

- Riassunto degli aspetti chiave e degli avvenimenti più rilevanti (degli ultimi 3 anni)
- Spiegazioni di fatti insoliti, variazioni in contabilità, sopravvenienze attive/passive
- Prospetto di bilancio e previsione utile/perdita d'esercizio
- Breakeven Point ed Analisi economica (vendite, variazioni in termini di costi, margini, vendite, etc.);
- Analisi dei punti finanziari chiave (vedi seguenti e schema 4)
- Esposizione dei requisiti finanziari e garanzie offerte. Analisi dei benefici economici e rapporto sull'andamento storico del rimborso dei debiti
- Situazione fiscale corrente e in previsione (es. Pendenze giudiziarie, reclami, etc)

La sezione dell'informazione finanziaria è molto importante perchè fornisce gli input necessari alle banche per dare un giudizio sulla situazione della PMI presa in esame. In questo modo le banche verificano la validità degli impegni assunti dalla PMI all'interno del piano d'azione progettato. Per essere ancora più incisive, è necessario per le PMI avere una valutazione prospettica dei 3 anni successivi; i dati sembrano essere di interesse rilevante solo per le banche, in quanto esse sono già a conoscenza degli scenari fiscali ed economici futuri. Ma non è così, in quanto l'analisi



permette all'impresa di autovalutarsi, mettendo a disposizione numerosi dati, sia quantitativi che qualitativi, che serviranno ai manager per pianificare e delineare in modo più corretto gli obiettivi dell'impresa. Quindi, nel caso di un eventuale cambio o variazione di trend sui dati finanziari, l'impresa e la banca saranno in grado di rivedere le proprie ambizioni ed i propri progetti senza correre il rischio di essere trascinate al ribasso da improvvise crisi di settore, in quanto avranno a disposizione i mezzi e le metodologie necessarie per intervenire in modo tempestivo ed adeguato dove necessario.

L'analisi sul rendiconto finanziario può essere condotta su 4 diversi livelli:

- a) Analisi di cambio/ trend e relativo contributo (in percentuale)
- b) Analisi degli indici
- c) Analisi dei rapporti finanziari
- d) Analisi di crescita

a) Analisi di cambio, di trend e relativo contributo in percentuale: è spesso intesa come un'analisi verticale e basata esclusivamente sul bilancio, sulle percentuali degli asset principali, sui profitti, sulle vendite e sugli acquisti. Risulta utile per confrontare i trend e le variazioni e come queste si riflettano in termini economici. Cambi significativi richiedono studi più approfonditi e curati. Questi dati sono utili per fare un confronto con le altre imprese che operano nello stesso settore.

b) Indici, o analisi orizzontale: esprime ogni componente del bilancio e della dichiarazione di utile/perdita dell'anno come base 100 e su questo sono calcolati gli indici, così da permettere un confronto con gli anni passati (determinando l'andamento) e una previsione per l'anno successivo. In questo modo è più semplice ed immediato giungere alla definizione del tasso di crescita dell'impresa e del settore e rapportarlo così con i valori dei *competitors*. Confrontarsi con gli altri è sempre positivo, in particolare riguardo a:

- * il risultato netto prima e dopo le tasse
- * il profitto lordo, e verificare se è in linea con le aspettative
- * il giro d'affari dell'inventario ed al suo metodo di calcolo, utilizzando, per esempio, il costo delle merci vendute o ancora da vendere?

c) Analisi dei rapporti finanziari: Confrontando i rapporti dei rendiconti finanziari, il responsabile della PMI o l'analista di banca possono identificare possibili resistenze o debolezze nella struttura finanziaria dell'impresa. Rivedendo i trend, si possono determinare modelli più corretti e precisi in merito alla liquidità, all'efficienza dell'attività svolta, alla capacità finanziaria ed al profitto dell'impresa.

In riferimento lo, schema 4, Appendice A, fornisce esempi tipici di rapporti finanziari.

d) Analisi di crescita: Attuando cambiamenti sull'analisi del rapporto finanziario ed economico della PMI, le banche possono provare la sostenibilità dei progetti in riferimento alla validità del valore di crescita ottenuto e sulle previsioni di crescita stessa. Ciò permette di ottenere una prova comparativa che può svolta grazie all'analisi delle *performance* storiche dell'impresa e in un quadro di riferimento in



previsione futura. Inoltre, se la crescita non appare giustificata da basi reali e solide, potrebbero bastare solo piccole variazioni per rendere non più sostenibili i benefici potenziali e i flussi di cassa delle PMI e, di conseguenza, non permettere di avere buona capacità di rimborso del debito. Questo permetterà alle banche di controllare meglio le singole situazioni aziendali e di essere più propense alla concessione di prestiti nei casi in cui le imprese presentino buone previsioni di generare flussi di cassa, così da sostenere il rimborso dell'obbligazione contratta.

Una volta redatto il BFP, si può procedere ad una *checklist* (vedere schema 5 Appendice A) per ottenere le ultime risposte alle domande riguardo la pianificazione d'affari.

5) Gestione del rischio

Le PMI devono seguire e gestire nel modo appropriato le varie pratiche di gestione del rischio, in quanto rappresenta uno dei problemi più rilevanti nello svolgimento dell'attività d'impresa. Bisogna costruire un'analisi intorno ai fattori critici di successo (CSF) ed utilizzarli per meglio proteggersi dai rischi.

I CSF permettono di visualizzare le chiavi per ottenere performance di crescita, attraverso programmi sia interni che esterni all'impresa, e grazie alla misurazione dei vari cambiamenti dello scenario economico. In questo modo si possono meglio analizzare gli andamenti dell'impresa, confrontandoli con i *competitors* e con il resto del mercato.

Esempi di fattori critici di successo (CSF) sono:

- 1) Mantenere sempre una quota minima all'interno del mercato e un tasso di crescita nel rapporto con i migliori clienti
- 2) Abilità nel servizio "just in time"
- 3) Offrire prodotti che rispettano gli *standard* internazionali di qualità
- 4) Flessibilità del processo produttivo
- 5) Sviluppare nuovi prodotti ed introdurre una tabella di marcia da seguire
- 6) Generare flussi di cassa
- 7) Ampliare i termini di scambio con i fornitori
- 8) Ampliare i termini di scambio con i clienti
- 9) Verificare la posizione del prodotto all'interno del settore di mercato
- 10) Mantenere i prezzi competitivi
- 11) Offrire aiuto tecnico ai clienti
- 12) Avere a disposizione forza lavoro preparata e motivata

Utilizzando l'analisi CSF risulta più semplice concentrare l'attenzione sugli argomenti e sulle capacità più importanti che il mercato e la concorrenza richiedono. L'approccio basato sul CSF può aiutare a perfezionare la gestione del tempo e permette una migliore allocazione delle risorse che si hanno a disposizione. In particolare, l'analisi può aiutare a prendere decisioni rilevanti dal punto di vista finanziario o anche più ampio, grazie al confronto di dati quantitativi rispetto al mercato e ai propri *competitors*, riflettendo così quelle che sono le



capacità, l'esperienza e la conoscenza che rappresentano la base del settore e dell'impresa stessa.

Vanno descritti i maggiori CSF e, per ognuno, viene attribuito un punteggio per importanza, da 1(scarso) a 6(elevato). (In riferimento, schema 6, Appendice A)

Il passo successivo è attribuire un punteggio a quella che si pensa possa essere la performance senza questi CSF, confrontando poi i risultati con quelli ottenuti dai *competitors*. Anche se si tratta di una valutazione soggettiva, mettere insieme tutti questi dati può fornire un *trend* generale del settore e del mercato. Le eventuali differenze nei dati possono essere materia di studio per la pianificazione delle future azioni dell'impresa.

Ora si dovrebbe avere un'idea chiara sul significato del rischio associato ai CSF. I fattori di rischio e di successo (CSRF) sono un punto cruciale per ottenere una gestione d'impresa di successo.

Bisogna dapprima fare un elenco di tutti i propri punti di forza e successo, in ordine di importanza (in riferimento, schema 6,7 Appendice A). A fronte di questi, vengono descritti i rischi che possono sorgere e il loro effetto sugli obiettivi finali. Quindi, per ogni rischio citato, vanno segnalati i fattori potenziali che contribuiscono ad accrescerlo e le misure d'azione da mettere in atto per riportare il suo valore sotto controllo e limitarne così gli effetti.

Infine, per completare il CSRF, è necessario calcolare la probabilità del rischio occorso e il suo impatto dopo essere intervenuti per limitarlo. Per giudicare la probabilità di rischio occorso, suggeriamo di seguire la seguente scala di valori:

- Molto improbabile (voto 1)
- Qualche possibilità, ma molto limitata (voto 2)
- Possibile, ma difficile da prevedere (quando e come) (voto 3)
- Buone possibilità (voto 4)
- Molto probabile, quasi certo (voto 5)

Per valutarne l'impatto, si possono applicare i seguenti valori:

- Effetto trascurabile sul commercio e sull'attività finanziaria (voto 1)
- Danni limitati al commercio e all'attività finanziaria (voto 2)
- Danni visibili al commercio e alla situazione finanziaria (voto 3)
- Danni rilevanti e perdite nel commercio e nell'attività finanziaria (voto 4)
- Molto dannoso (grande perdita commerciale e necessità di supporto finanziario) (voto 5)

Grazie ai risultati ottenuti è possibile valutare gli effetti del rischio nell'ambito dell'attività d'impresa. Un risultato superiore a 12 è sinonimo di rischio elevato, tra 5 e 11 il rischio è medio, sotto il 4 il rischio risulta basso o nullo).

Nell'analisi BFP, e in qualsiasi previsione futura, sarà sempre necessario un confronto con i CSRF, evidenziando i rischi, i possibili impatti, ma anche i mezzi e le modalità per difendersi da tali rischi.



Conclusione

Il manuale si propone come guida per l'attività di gestione e cooperazione tra imprese. Non deve essere considerato come una panacea di soluzioni, nemmeno un sostitutivo della conoscenza e capacità dell'imprenditore nello svolgere la propria attività.

È stato ideato per mettere le PMI in grado di formulare e comunicare idee e fatti della propria attività agli attori chiave, inclusi gli istituti di credito, e favorire la più ampia diffusione dei requisiti imposti da Basilea II ed ogni altra modifica dei regolamenti internazionali.

IN ALLEGATO



Schema 1

Gruppo di Prodotti/servizi	<u>Contributo alle vendite</u> (percentuale)	Contributo al profitto (percentuale)	<u>Attrattività del cliente</u> (da1 a 6)	Attrattività dei fornitori (da1 a 6)	Attrattività della concorrenza (da 1 a 6)	Attrattività delle dinamiche di mercato (da 1 a 6)	Classificazione prodotti/servizi (alto /medio/basso)
A)							
B)							
C)							
D)							
E)							
F)							

Motivi e presupposti per le valutazioni:



Schema 2

<u>Raggruppamento prodotti/servizi</u>	<u>Punteggio</u>	<u>Problemi</u>	<u>Azioni</u>
<u>CLIENTI</u>			
Q 1 Spread (diviso in tre parti)			
Q 2 Fornitori alternative			
Q3 Vantaggi legati ai costi			
Q4 Qualità			
Q5 Lealtà			
Punteggio medio			
Punteggio schema 1			
Varianza			
Giustificazione della varianza			



Schema 2

<u>Raggruppamento prodotti/servizi</u>	<u>Punteggio</u>	<u>Problemi</u>	<u>Azioni</u>
<u>FORNITORI</u>			
Q 1 Spread (diviso in tre parti)			
Q 2 Fornitori alternative			
Q3 Opzioni di sostituzione			
Q4 Incidenza nell'attività d'impresa			
Q5 facilità di switching			
Punteggio medio			
Punteggio schema 1			
Varianza			
Giustificazione della varianza			



Schema 2

<u>Raggruppamento prodotti/servizi</u>	<u>Punteggio</u>	<u>Problemi</u>	<u>Azioni</u>
<u>COMPETIZIONE</u>			
Q 1 Restrizione all'entrata			
Q 2 Capacità richieste			
Q3 Barriere alla distribuzione			
Q4 Licenze richieste			
Q5 Vincoli di sostituzione			
Voto medio			
Punteggio schema 1			
Varianza			
Giustificazione della varianza			



Schema 2

<u>Raggruppamento prodotti/servizi</u>	<u>Punteggio</u>	<u>Problemi</u>	<u>Azioni</u>
<u>DINAMICHE DI MERCATO</u>			
Q 1 Diversificazione del mercato			
Q 2 Costi restrittivi e capacità			
Q3 Volatilità del prezzo			
Q4 Nuovi competitors			
Q5 Tasso di crescita			
Voto medio			
Punteggio schema 1			
Varianza			
Giustificazione della Varianza:			



Schema 3: Gestione Generale

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Preparazione regolare ed uso di pratiche di gestione come Strategie d'Affari, Pianificazione e Obiettivi					
Benchmarking verso i competitors					
Dettagliati piani d'azione per sviluppare e vendere prodotti/servizi					
Esperienze di gestione che forniscono una buona reputazione sul mercato					
Personale di gestione con capacità e requisiti di responsabilità nel prendere decisioni e svolgere le proprie funzioni					
Ottima allocazione delle risorse					
Buona relazione di gruppo – assenza di conflitti					
Studi flessibili utilizzati per valutare progetti e andamenti del mercato					
Capacità da parte del personale e costi comparati competitivi					
Buone conoscenze di finanza e struttura di piani di gestione in comunicazione con i finanziatori					
Buone relazioni e comunicazioni con gli azionisti					
Consapevolezza e capacità di gestione del rischio e problemi non conrformi					



Schema 3: Gestione marketing e vendite

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Campagne di vendita basate su contatti regolari ed attraverso lo studio dei propri clienti					
Innovazione produttiva e qualitativa richiesta dalle imprese e dai clienti					
Limitata obsolescenza di prodotti/servizi a causa di cambiamenti in campo tecnologico o di gestione					
Feedback del cliente e del settore per confermare la buona richiesta di prodotti/servizi rispetto ai competitors					
Piano di marketing dettagliato e continuamente aggiornato					
Incentivi alle vendite					
Rapporti di conversione di vendite e verificare il numero di ordini ricevuti rispetto ai competitors					
Attività promozionali che attraggono nuovi clienti ed incrementano le vendite					
Fidelizzazione migliore di quella dei concorrenti					
Servizi standard nel rispetto delle norme di settore					
Verificare se l'incremento delle vendite permette di diminuire il ricorso a finanziatori esterni					
Reti di distribuzioni favorevoli					



Schema 3: Gestione operative e di produzione

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Aiuti alla produzione e metodologie paragonabili ai competitors più forti					
Costo effettivo del controllo del processo produttivo interno					
Tempo di consegna prodotti/servizi e qualità garantita rispetto ai competitors					
Assenza di ritardi degli ordini					
Adeguatezza delle strutture di stoccaggio per le materie prime e semilavorati					
Quantità limitata di stock invenduti o deteriorati					
Garantire una fiducia minima per acquisire intermediari					
Materie prime non soggette a "fattori di rischio"					
Affidabilità e condizioni di vendita ottimali con i fornitori					
Certificazione di qualità e di analisi regolari					
Buona amministrazione d'affari					



Schema 3: Facilità di gestione

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Locali convenienti a compratori e venditori					
Locali ed equipaggiamento nuovi e ben mantenuti					
Piani operativi efficienti in accordo con le capacità richieste					
Assenza di equipaggiamenti obsoleti e di problemi riguardo alla produzione e alla pianificazione delle strategie					
Trasporti efficienti, ben organizzati e ben mantenuti					
Limitate interruzioni nel sistema di comunicazione interno (incluso il sistema informatico)					
Sicurezza e salvaguardia della salute dei dipendenti – assenza di inquinamento, regolamentazioni ambientali, ricorsi e sanzioni					



Schema 3: Gestione finanziaria

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Flusso di cassa previsto e relativa gestione della liquidità					
Corretta annotazione dei pagamenti, eventuali debiti ed assenza di eccessi di scoperto					
Flessibilità nei termini di fornitura					
Debitori insolventi ed esperienze passate di debiti insoluti					
Annotazione degli avvenuti pagamenti					
Rischio di cambio in acquisti/vendite quasi nullo					
Limitato accreditamento esteso per supportare le vendite					
Mantenersi in linea con i competitors per investimenti in ricerca e tecnologia					
Buona contabilità e sistema contabile					
Assenza di giudizi negative da parte dei clienti					
Vendite per ogni singolo cliente e percentuale di dismissione di prodotti deteriorati in linea con il settore					
No al ricorso in extra-esportazioni					
Prezzi del fornitore fissi (non soggetti a rivalutazione a causa dell'andamento del mercato dei cambi)					
Performance finanziarie e confronto con i competitors					
Sopravvenienze passive, comprese obbligazioni in fondi pensione facendo ricorso a risorse finanziarie					



Schema 3: Gestione delle informazione e della pianificazione strategica

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Misurazione della performance riguardo ad obiettivi, piani d'azione e budget					
Test continui e aggiornamento dei presupposti d'affari					
Azienda organizzata in modo ottimale per raggiungere gli obiettivi fissati					
Discussioni regolari sulle performance dei manager					
Nuove idee di flessibilità e miglioramento aziendale					
Piani d'azione preparati e utilizzati nella gestione della comunicazione interna ed esterna					
Settore di mercato, profitto derivante dalle informazioni su prodotti/servizi analizzati e studiati					
Valutazioni fatte dal mercato e da studi indipendenti					
Dati certi per la segnalazione e risoluzione dei problemi					
Esistenza di un programma d'affari regolarmente esaminato					



Scheda 3: Gestione del personale

<u>Linee guida</u>	<u>Voto capacità corrente</u>	<u>Voto obiettivo</u>	<u>Varianza</u>	<u>Priorità</u>	<u>Azioni</u>
Chiara descrizione delle competenze richieste per ogni ruolo					
Conoscenze dei lavoratori adeguate e flessibili					
Capacità di attirare e mantenere uno staff di alta qualità					
Remunerazione del personale in linea con i competitors					
Aggiornamento delle conoscenze del personale in modo pianificato e ben condotto (abilità tecniche e generali)					
Copertura assicurativa per i ruoli chiave					
Performance del personale e remunerazione collegata ai risultati e ai successi ottenuti					
Riconoscimento esterno dei buoni principi adottati e di nuovi campioni sviluppati					
Adeguatezza dei piani dei fondi pensione e dei piani assicurativi per il personale					



Schema 4: Esempi di rapporti finanziari

Indici di liquidità, indicando l'abilità aziendale ad incontrare e soddisfare le obbligazioni finanziarie assunte. I rapporti solitamente utilizzati sono:

Rapporto corrente	Attività correnti suddivise per responsabilità
Rapporto rapido (realizzabile rapidamente nella sua struttura)	Soldi e commercio derivante suddivisi per responsabilità
Capitale liquido	Commercio derivante ed inventario meno commercio ed altre somme da investire nella produzione

Indici di attività ed efficienza, indicando quanto bene un'azienda utilizza la propria struttura per generare vendite; i rapporti solitamente utilizzati sono:

Giorni esigibili	[Effetti attivi netti(al netto di ammortamenti e ritenuta fiscale) x 365] diviso i ricavi netti in media, in quanti giorni l'azienda ottiene il pagamento delle sue vendite?
Inventario dei giorni	[Inventario netto (al netto di ammortamenti e ritenuta fiscale) x 365] diviso costo netto delle merci vendute in media, in quanti giorni l'azienda ruota i propri stock?
Giro d'affari dell'inventario (in numero di volte)	Costo delle merci vendute diviso l'inventario medio
Giro d'affari del capitale fisso (in numero di volte)	Vendite diviso capitale fisso netto
Giro d'affari totale (in numero di volte)	Vendite nette diviso capitale

Indici di capacità finanziaria, indicando la capacità aziendale di ottenere prestiti ed essere puntuale nei pagamenti di rimborso. Tipici rapporti utilizzati sono:

Giorni di pagamento	[somme da versare per produzione e commercio x 365] divise per il costo della merce venduta
Effetto leva	Responsabilità totali / beni totali meno responsabilità totali (che rappresentano la parte tangibile di un'impresa)
Gearing	Debito totale diviso per equità (capitale + total debt divided by equity (capital + beni – beni



	immateriale)
Copertura interesse di debito (in numero di volte)	Risultato netto prima di tasse ed interesse diviso per gli interessi
Ciclo di pagamento del debito (il numero di anni per rimborsare tutto il debito)	Debito a breve e lungo termine diviso flusso di cassa operativo (ricavi prima di interessi, tasse ed accantonamenti)

Indici operativi e di profitto, misuranti l'efficienza aziendale a generare vendite e profitti a seguito di investimenti in conto capitale. I più applicati risultano essere:

Crescita delle vendite (in %)	Ricavi netti dell'anno meno dividendi previsti diviso vendite nette previste
Crescita dei beni (in %)	Beni totali dell'anno meno beni totali in previsione diviso beni totali in previsione
Crescita dei profitti (in %)	Ricavo netto dopo le tasse di quest'anno meno ricavo netto dopo le tasse in previsione diviso ricavo al netto delle tasse in previsione
Reddito lordo (in %)	Vendite nette meno costo delle merci diviso le vendite totali
Margine operativo (in %)	Ricavo prima di tasse ed interessi diviso le vendite
Margine netto (in %)	Ricavo netto dopo le tasse diviso le vendite totali
Rapporto di conversione di costo (in %)	Costi operativi (esclusi costi delle merci vendute) diviso le vendite
Rapporto di conversione delle vendite (numero di volte)	Vendite nette diviso capitale liquido
Ritorno sui beni (in %)	Ricavi netti dopo tasse diviso beni totali
ROE (in %)	Ricavi netti dopo le tasse diviso total equità (capitale più guadagni in conto capitale)



Schema5: Programma di valutazione economica e finanziaria

1. Tutte le sezioni del BFP sono state completate in modo corretto?
2. Sono state fornite tutte le esperienze di gestione rilevanti ai fini dell'impresa, comprese pratiche di gestione commerciali ed imprenditoriali?
3. Il rischio a cui si va incontro risulta ben supportato dai fondi a disposizione o si fa affidamento a prestiti bancari o di altri istituti di crediti?
4. Gli obiettivi in termini di prodotti/servizi risultano essere realistici?
5. Le capacità e le conoscenze che si hanno a disposizione sono consone al mercato in cui ci si trova a competere?
6. Sono state fornite tutte le informazioni per permettere una corretta analisi finanziaria e tecnica dell'attività dell'impresa?
7. Sono stati evidenziati e forniti tutti i tipi di informazioni economiche e finanziarie necessari?
8. Il mercato ed i concorrenti possono essere analizzati singolarmente in modo indipendente?
9. Sono stati affrontati tutti i rischi e le relative garanzie?
10. Il flusso di cassa generato permette una buona copertura finanziaria per gli avvenimenti futuri?



Schema 6

<u>Fattori critici di successo</u>	<u>Importanza (alta-bassa)</u>	<u>Valutazione della performance rispetto a CSE</u>	<u>Valutazione performance dei competitors rispetto a CSE</u>	<u>Azioni chiave</u>



Schema 7

Fattori critici di successo	Rischi significativi	Fattori contribuenti di potenziale	Azioni - Controllo	Probabilità di rischio	Valore d'impatto sul rischio	Effetti economici/finanziari (alti, medio, bassi)	Piani d'azione
1. Settore di mercato/ crescita con i migliori clienti 2. Inventario delle consegne 'just in time' 3. Prodotti che adottano qualità standard 4. Flessibilità nel processo produttivo 5. Sviluppo di nuovi prodotti 6. Creazione di flussi di cassa 7. Termini accordati con i fornitori 8. Termini di credito con i clienti 9. Posizione della marca dei prodotti 10. Mantenimento di prezzi competitivi 11. Consigli tecnici offerti al cliente 12. Abilità ed incentivi 13. Forza lavoro							