



Le competenze d'impresa per un nuovo rapporto con il mercato del credito

10^a **GIORNATA
DELL'ECONOMIA**

UNIONCAMERE 
Camera di Commercio Italiana



Camera di Commercio
Latina



OSSERFARE

A cura di Sandra Verduci e Roberto Percoco
Osservatorio Economico CCIAA Latina

L'impresa: competenze e cambiamento

Il quadro piuttosto complesso degli indicatori economici, prevalentemente orientati alla decrescita, ed un contesto di incertezza crescente impongono scelte anch'esse complicate, in relazione a scenari che appaiono piuttosto confusi; le performance congiunturali degli ultimi anni sono da leggersi all'interno di uno spaccato multiforme, in cui si ramificano percorsi evolutivi differenti, sia sul piano della struttura dimensionale delle aziende, sia sul piano delle strategie organizzative.

Rispetto al disorientamento connesso ai primi atti della crisi, talune imprese non sono state in grado di reagire con immediatezza, travolte dalla repentina propagazione degli effetti della crisi dal mondo della finanza all'economia reale; diversamente, le organizzazioni più strutturate hanno fatto fronte con maggiore "speditezza" al nuovo contesto che veniva delineandosi.

Nel prosieguo, con l'ulteriore appesantimento congiunturale diffuso a tutti i livelli territoriali, sono emersi gli aspetti più crudi della crisi, in quanto la lunghezza dei tempi ha contribuito al sovrapporsi delle aree di criticità nella gestione aziendale, rendendo più oneroso per le imprese, già in affanno, resistere.

D'altronde, la stagnazione del mercato interno, il calo delle vendite e le incertezze sulle prospettive future sono tra i fattori che hanno scoraggiato gli imprenditori ad avviare nuove iniziative di investimento, avendo questi preferito, in primis, interventi di riduzione dei costi, con la conseguente contrazione dei margini, e di razionalizzazione organizzativa allo scopo di concentrarsi maggiormente sul proprio core business. In seguito, le realtà imprenditoriali che sono riuscite ad accedere ad una disponibilità di risorse sufficiente a garantirne la continuità e sono state in grado di resistere alla selezione dei mercati, sono intervenute nel miglioramento delle tecnologie utilizzate,

nella diversificazione dei prodotti e dei mercati, alla ricerca di più elevati margini di efficienza.

Il percorso ad ostacoli, dunque, ha prodotto duri effetti sull'asfittico mercato del lavoro locale, soprattutto sull'occupazione maschile, con impatti significativi sulla capacità di reddito delle famiglie, in parte sostenuta dalla Cassa Integrazione, cresciuta esponenzialmente nell'ultimo biennio e che ha parzialmente sostenuto il reddito familiare.

Il protrarsi della crisi, che ha smentito le timide aspettative di ripresa di inizio 2011, ha accentuato le debolezze di un sistema, quello italiano, che quanto a barriere per lo sviluppo delle PMI, le statistiche dell'OCSE lo collocano in un'area di forte "arretratezza".

	Dati Commissione Europea			Dati Banca Mondiale			
	Sportello Unico	Tempo (giorni)	Costi (euro)	Procedure	Tempo (giorni)	Costi (% del reddito pro capite)	Capitale minimo (% del reddito pro-capite)
Beglio	si	1,5	517	3	4	5,2	18,9
Danimarca	si	1	89	4	6	0	25
Germania	no	5	226	9	15	4,6	0
Irlanda	no	2-5	50	4	13	0,4	0
Spagna	si	17,5	115	10	28	4,7	13,2
Francia	si	4	84	5	7	0,9	0
Italia	si	1	2673	6	6	18,2	9,9
Lussemburgo	si	14	1000	6	19	1,9	21,2
Olanda	no	2	1040	6	8	5,5	50,4
Austria	si	11	385	8	28	5,2	52
Portogallo	si	1	300-360	5	5	2,3	0
Finlandia	si	8	330	3	14	1	7,3
Svezia	si	16	185	3	15	0,6	14
Gran Bretagna	si	6	33	6	13	0,7	0
Grecia	no	5	910	10	10	20,1	22,8

Fonte: commissione Europea e Banca Mondiale

Prospetto 1 Tempi e costi medi per l'avviamento di un'impresa negli Stati membri UE 15. Avvio di attività - 2011

Le imprese attualmente sono alle prese prima di tutto con un mercato interno sostanzialmente fermo, a cui si aggiunge una scarsità di risorse finanziarie assolutamente allarmante, alla quale si è giunti comunque già in apnea, in ragione del protrarsi della crisi. Le piccole imprese in particolar modo, strette da un mercato dei

capitali pressoché inaccessibile, hanno dato fondo alle proprie riserve, intervenendo con risorse familiari o, comunque, capitali privati per garantire la continuità aziendale e spesso sono ricorse nell'ultimo triennio al mercato del credito prevalentemente per esigenze di cassa, a copertura delle spese di funzionamento, piuttosto che investendo in nuovi programmi.

La spirale che la scarsa disponibilità di risorse finanziarie ha innescato, con una progressione che nell'ultimo anno è tornata a crescere, è quella dell'avvitamento del sistema: le aziende, infatti, sono costrette a concedere ai propri clienti dilazioni di pagamento, che in gergo equivale a “credito a costo zero”, sostenendo tuttavia rischi elevati in relazione all'assenza di garanzie sul pagamento del credito.

Infatti, sospensioni e ritardi nei pagamenti delle transazioni commerciali portano ad un utilizzo improprio della leva commerciale, che diviene fonte indiretta di finanziamento, essenziale per la sopravvivenza delle imprese.

Il circuito si autoalimenta, in quanto chi non rientra nei pagamenti in tempo utile, diviene a sua volta “cattivo” pagatore¹, con ripercussioni sulla stabilità finanziaria dell'intero sistema economico, in debito di ossigeno. Molte aziende non sono in crisi a causa della mancanza di ordini, ma piuttosto per le difficoltà di incasso dei pagamenti, il che impone oggi di attrezzarsi per limitare il pericolo di incorrere in insoluti; adeguati strumenti di valutazione dei debitori, di cui dovrebbero disporre le aziende, consentirebbero infatti di evitare di incorrere in gravi squilibri strutturali e finanziari, a tutela del patrimonio aziendale.

La situazione di difficoltà finanziaria delle imprese è stata altresì riscontrata anche dagli studi interni dell'Osservatorio Economico realizzati sulla base dei bilanci presentati nell'ultimo biennio; da tali osservazioni è emerso come le imprese siano dovute ricorrere ad una riduzione del proprio patrimonio per fronteggiare le situazioni di criticità finanziaria, ponendo però così un vincolo alla possibilità di poter ricorrere alla leva finanziaria, con significative distorsioni e l'ampliarsi delle complessità gestionali dell'imprese stesse.

Il tema è quello delle competenze aggiuntive che i mercati oggi impongono alle imprese e, soprattutto, della *governance* di queste ultime; la sfida è, dunque, quella della complessità e dell'evoluzione organizzativa delle PMI: i nostri piccoli imprenditori sanno

¹ Focus sulla crisi dell'Osservatorio camerale. Anni 2009 e 2010

produrre, ossia esprimono un elevato livello di abilità tecniche, ma l'innovazione, il marketing, l'identità aziendale, il brand e la finanza richiedono competenze ulteriori, indispensabili per aggiungere, appunto, quegli elementi di discontinuità necessari per affrontare il cambiamento.

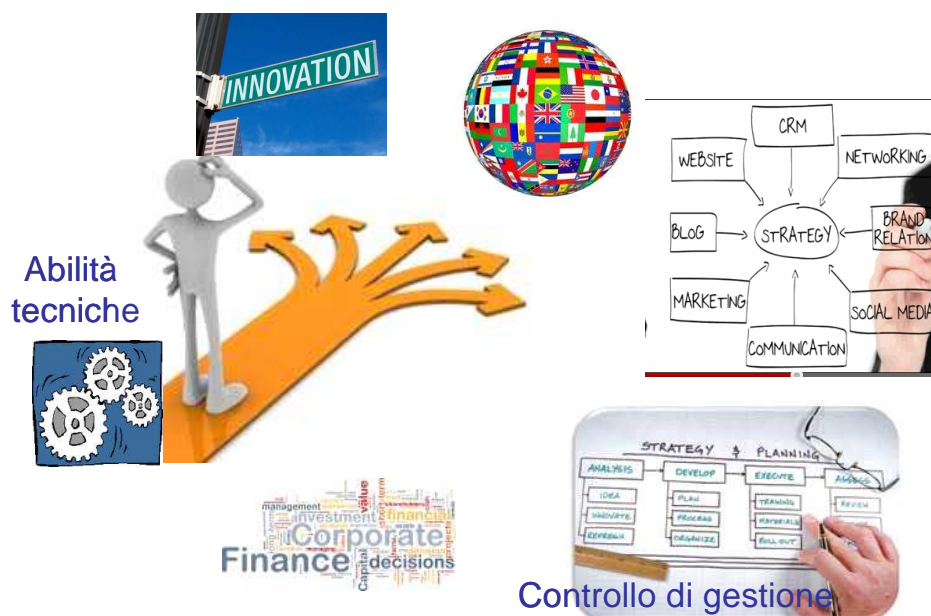


Figura 1 Mercati e competenze

La mappa delle competenze richieste dai mercati è quella che le stesse aziende più competitive consentono, attraverso i loro risultati, di individuare tra gli assets strategici più significativi.

Tra questi:

- l'innovazione, non solo tecnologica e di prodotto, intesa anche come organizzativa e gestionale;
- l'internazionalizzazione, intesa come modalità di acquisizione di nuovi mercati non estemporanea, ma orientata su strategie e medio e lungo termine;
- l'immagine, intesa come comunicazione aziendale, attraverso strategie che conducono all'individuazione di un marchio che renda l'impresa riconoscibile, alle quali si affiancano, con una diffusione crescente, azioni di marketing

orientate anche al web, veicolo di comunicazione in grado di amplificare la visibilità dell'azienda senza confini geografici;

- il controllo di gestione e la finanza d'impresa, due aree organizzative strettamente correlate e determinanti in azienda.

L'importanza degli argomenti su esposti richiederebbe uno spazio dedicato ad ognuno di essi per declinarne gli aspetti più significativi, che nell'economia di questo rapporto non è consentito; dunque, la scelta di approfondire gli aspetti delle competenze in materia di controllo di gestione e di finanza aziendale è stata guidata dalle recenti tendenze congiunturali rilevate a livello locale e delle quali si ha un riscontro anche a livello nazionale che, come già sottolineato, ci riportano quale area di maggiore allarme la forte stretta creditizia e la conseguente scarsità di risorse finanziarie, in un contestuale calo del fatturato e crescente difficoltà negli incassi. Tali condizioni rendono sempre più urgente per l'impresa il **saper accedere a nuove risorse** e, dunque, si è scelto di guardare alle competenze finanziarie delle imprese, indagandone una serie di aspetti strettamente aziendali, con l'obiettivo di individuare potenziali aree di intervento.

Al riguardo, si è colta l'occasione dell'indagine congiunturale² condotta trimestralmente dall'osservatorio camerale per realizzare un approfondimento ad hoc, con l'obiettivo di tracciare un quadro della realtà, così come restituito dalle stesse imprese.

L'aver condotto il *focus* sulle "competenze finanziarie" delle imprese in occasione dell'indagine congiunturale, sebbene limiti il campo di indagine rispetto ai molteplici aspetti che avrebbero potuto essere indagati, consente *in primis* di intervistare un cospicuo numero di imprese, nello specifico si è scelto di somministrare le domande tematiche **esclusivamente alle società di capitali (708 imprese del campione)**; inoltre, consente l'incrocio con gli aspetti più strettamente connessi alle performance economiche ed al rapporto con il mercato del credito, opportunamente restituiti in sede di congiuntura.

Nel percorso di indagine, si è ritenuto di analizzare in prima battuta i principali vincoli alla crescita: secondo le imprese intervistate, in coerenza con il quadro congiunturale complessivo e senza discriminazione alcuna in funzione della dimensione aziendale, il primo limite allo sviluppo delle imprese è la *debolezza dei mercati*; l'ulteriore fattore

² L'indagine congiunturale viene condotta trimestralmente, su un campione di 1000 imprese rappresentativo del tessuto economico provinciale, attraverso interviste telefoniche realizzate con tecnica C.A.T.I.

che impedisce ad una impresa su quattro di diventare più grande è la *insufficienza dei capitali* e questo impone una doverosa riflessione, in quanto si tratta di un aspetto strettamente connesso anche alle competenze finanziarie espresse dalle imprese.



Debolezza dei mercati

Capitale insufficiente

Figura 2 Ostacoli alla crescita

Le evidenze dell'indagine confermano che la "sete" di capitali è inversamente proporzionale alla dimensione aziendale: mentre le grandi imprese non ritengono di disporre di capitali insufficienti, con il diminuire della dimensione aziendale, il fabbisogno cresce in misura consistente e diviene un ostacolo importante per lo sviluppo della piccola impresa.

Il quadro che emerge di sottocapitalizzazione è coerente con le evidenze nazionali; della bassa capitalizzazione (patrimoni netti limitati rispetto al totale dei capitali investiti) dell'impresa italiana e della inadeguatezza degli strumenti e delle procedure di amministrazione e controllo, nonché della gestione finanziaria, soprattutto delle realtà imprenditoriali di più piccole dimensioni, se ne discute in più contesti a livello nazionale e internazionale, quali elementi di maggiore vulnerabilità e di maggior rischio per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

L'indagine condotta dall'Osservatorio camerale ha l'obiettivo di "misurare" i comportamenti delle imprese della provincia in tali ambiti organizzativi, in modo tale da suggerire un percorso di crescita condiviso su talune aree di minore conoscenza.

Al riguardo, si ritiene utile a caratterizzare i diversi aspetti che contribuiscono agli esiti complessivi dell'indagine porre in evidenza che una significativa quota di imprese (il 40%) ha dichiarato che **non rientri tra le proprie strategie la crescita dimensionale**; il che va posto in relazione anche agli sforzi non solo economici, ma soprattutto

organizzativi che ipotesi di sviluppo imprenditoriale imporrebbero, determinando anche la necessità di acquisizione di competenze manageriali aggiuntive.

Senz'altro l'attuale contesto economico ha influenzato le indicazioni delle imprese locali, probabilmente aumentandone l'orientamento verso prospettive più prudentiali, tuttavia le strategie di crescita non possono che essere di lungo periodo e se si affianca a questa opinione di adeguatezza dimensionale anche quella, ampiamente condivisa da quasi tutte le imprese intervistate, di ritenere adeguate anche le risorse manageriali a disposizione, probabilmente tali combinazioni sottendono per talune imprese una realtà non perfettamente centrata su obiettivi di maggiore competitività che oggi i mercati impongono.



La crescita non è una strategia

**5% delle MEDIE
IMPRESE:
Mancanza risorse
manageriali e
manodopera
qualificata 5%**

Figura 3 Le imprese che non hanno bisogno di crescere

Unica eccezione la media impresa, che mostra una maggiore attenzione al contesto organizzativo, riconoscendo l'acquisizione di nuove risorse umane e manageriali funzionale ai progetti di sviluppo della propria realtà imprenditoriale.

Volendo tracciare un profilo organizzativo delle nostre imprese emerge che l'area amministrazione e finanza è presente nell'80% delle imprese e la gestione acquisti nel 46% di esse; a seguire, la funzione marketing, prevalentemente articolata nella distribuzione commerciale, e l'assistenza e fornitura di servizi ai clienti risultano entrambe a disposizione del 30% delle imprese. La gestione e formazione delle risorse umane è appannaggio del 10% delle aziende (15% delle grandi), altrettanto il design e la

progettazione (18% nelle grandi). Come prevedibile, la ricerca e sviluppo è prerogativa esclusiva delle imprese di maggiore dimensione, in ragione dei tempi lunghi e dei costi di investimento che questa richiede.



Figura 4 Il profilo organizzativo delle imprese della provincia di Latina

Dunque, in una sorta di piramide delle competenze a disposizione delle nostro tessuto imprenditoriale, articolate in funzioni aziendali, l'area amministratozione e finanza si colloca alla base di tale piramide, risultando appunto la più diffusa nelle imprese della provincia. Atteso che tale area aziendale ha assunto un importanza crescente, soprattutto nell'attuale contesto congiunturale in cui gli equilibri economici, finanziari e patrimoniali della gestione d'impresa richiedono un'attenzione di gran lunga superiore al passato, si è ritenuto utile approfondirne alcuni aspetti strettamente correlati alle competenze finanziarie e di controllo di gestione espressi dalle diverse organizzazioni aziendali.

Restringsendo il campo di indagine all'area finanza, occorre sottolineare che questa, oltre ad operare quale intermediario verso l'esterno per reperire i capitali utili a sostenere il business aziendale, ha anche un importante ruolo orientato all'interazione con la funzione interna di pianificazione e controllo di gestione; il che spiega il frequente connubio tra le due aree (amministratozione e finanza) in un'azienda, anche se

per le più piccole prevalentemente risponde ad esigenze di abbattimento dei costi, ricoprendo la stessa persona, se non lo stesso imprenditore, più funzioni aziendali.

E' frequente, infatti, che il titolare della piccola impresa partecipi sia alle scelte strategiche che alle mansioni operative, in assenza di una struttura organizzativa articolata, con i connessi vantaggi legati all'elevata flessibilità, nonché i limiti allo sviluppo di strategie innovative e una diffusa resistenza al cambiamento organizzativo.

Al riguardo, si è focalizzata l'attenzione sulle competenze finanziarie delle imprese, intese in relazione alla presenza o meno nel contesto aziendale di strumenti e modalità operative idonei allo svolgimento della pianificazione finanziaria e del connesso controllo di gestione.

D'altronde, compiendo senz'altro una semplificazione e pertanto non avendo la presunzione dell'eshaustività, il percorso della pianificazione finanziaria richiede lo sviluppo di strumenti e processi efficaci per la previsione e il controllo del cash-flow operativo e del fabbisogno finanziario e, laddove l'azienda risulti più strutturata, l'attività di pianificazione richiede, inoltre, di assegnare alle diverse divisioni aziendali gli obiettivi di redditività ed il budget utile al loro conseguimento.

La prosecuzione di tale percorso è affidata al monitoraggio degli scostamenti tra gli obiettivi di redditività e le performance, nonché la valutazione a consuntivo; il tutto tramite l'impiego di strumenti informativi e l'elaborazione di documenti di previsione e di analisi delle performance. L'insieme di tali attività consente all'azienda di ottimizzare la gestione operativa e di realizzare una comunicazione finanziaria più efficace. Il che implica che la maggiore chiarezza dell'azienda in termini di comunicazione finanziaria, ossia nell'espone il proprio stato di salute e la propria pianificazione economico-finanziaria attraverso la redazione di business plan credibili e sostenibili, la abilita ad una maggiore capacità di dialogo con i potenziali finanziatori ed aumenta le probabilità di accesso a risorse superiori e a costi minori.

E' vero che tale stringente relazione, in presenza di frizioni nel mercato del credito particolarmente accentuate come in questo periodo, sulle quali incidono significativamente fattori e dinamiche che in parte esulano dalla singola realtà aziendale, tende ad allentarsi; tuttavia, l'attuale contingenza non deve condurre gli imprenditori a scelte di basso profilo manageriale, perché queste archiviano ipotesi di

sviluppo future, caratterizzandosi tra l'altro in logiche e comportamenti orientati prevalentemente all'estemporaneità.

Guardando alle risultanze dell'analisi, le modalità con cui operano le imprese dalla provincia mostrano che le realtà più piccole riescono a contare prevalentemente sulla figura di un responsabile dell'area amministrazione e finanza in circa il 60% dei casi, sebbene spesso tale figura coincida con l'imprenditore, il *factotum* dell'impresa; per quanto attiene alla dotazione in azienda di software dedicati e all'implementazione di sistemi di previsione annuale e pluriennale, assolutamente irrisoria nelle realtà aziendali più piccole, la diffusione di tali strumenti di pianificazione finanziaria e di controllo di gestione cresce all'aumentare della dimensione aziendale, con un differenziale tra le PMI e la grande impresa piuttosto elevato.

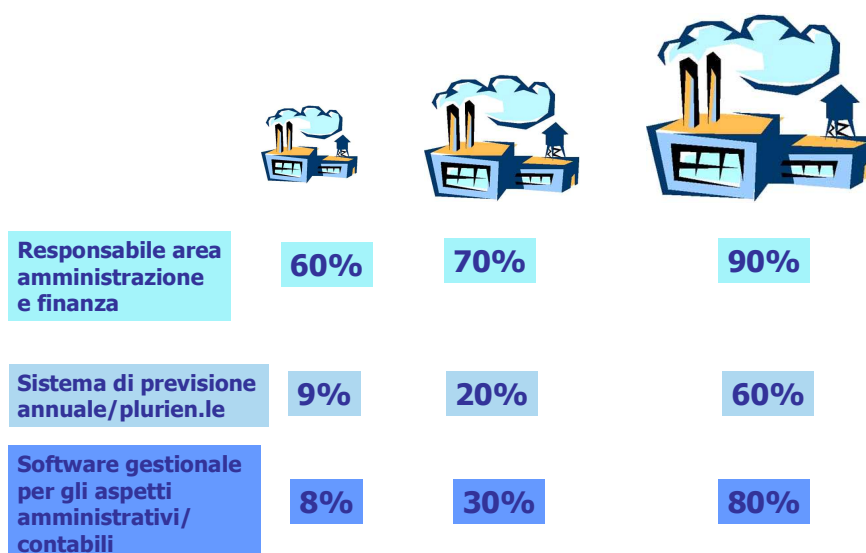


Figura 5 Le competenze finanziarie: strumenti e modalità operative

Per supplire alla carente "attrezzatura" interna, mediamente tra le PMI **quattro imprese su cinque affidano al commercialista la gestione degli aspetti amministrativi, finanziari e patrimoniali**; ciò si spiega anche in funzione dei costi da sostenere per implementare un adeguato sistema di controllo di gestione e di pianificazione finanziaria, non solo in termini di dotazione di strumenti informatici e software adeguati, ma soprattutto in termini di risorse umane dedicate, tra l'altro

adeguatamente formate, nonché di risorse manageriali qualificate; costi fissi aggiuntivi che la piccola impresa non riesce a sostenere.

Diversamente, l'impresa di maggiori dimensioni, oltre ad avere un'organizzazione interna più strutturata, dispone anche di consulenti esterni (80% delle grandi imprese intervistate).

L'indagine condotta dall'osservatorio economico camerale ha portato alla individuazione di tre profili di imprese, discriminate rispetto alla dotazione o meno di risorse umane e di strumenti operativi, scelti quali indicatori di comportamenti finanziari e gestionali più o meno maturi:

STRUTTURATE

- resp.le dell'Amministrazione&Finanza
- sistema di previsione annuale o pluriennale dell'andamento costi/ricavi (budgeting)
- software gestionale per gli aspetti amministrativi/contabili

AMBIZIOSE

- Almeno uno:
- resp.le Amministrazione & Finanza
 - sistema di previsione annuale o pluriennale dell'andamento costi/ricavi (budgeting)
 - software gestionale per gli aspetti amministrativi/contabili

VULNERABILI

Nessuno:

- resp.le dell'Amministrazione&Finanza
- sistema di previsione annuale o pluriennale dell'andamento costi/ricavi (budgeting)
- software gestionale per gli aspetti amministrativi/contabili

Figura 6 I profili delle imprese

In particolare, per quanto attiene alle imprese profilate come “strutturate”, occorre sottolineare che le PMI rappresentano circa il 30% del campione, mentre, la quota sale all'93% per il gruppo delle “vulnerabili”; si differenziano da queste ultime le “ambiziose” per una maggiore presenza di medie imprese (14%, comunque notevolmente inferiore al primo gruppo dove rappresentano una quota del 45%) e per un'articolazione settoriale in cui hanno più spazio i settori dell'industria e del commercio.

Nel dettaglio, con riferimento alle performance economiche, le imprese “strutturate” mostrano opinioni piuttosto distanti dagli altri due profili imprenditoriali

individuati, godendo queste di una situazione di stazionarietà più diffusa sia con riferimento alle tendenze economiche generali, che all'andamento dei ricavi. In caso di dichiarazioni distanti dalla stazionarietà, senz'altro il contesto congiunturale condiziona le performance, prevalendo, tra quante indicano variazioni, opinioni di un peggioramento delle tendenze, seppure in misura considerevolmente meno evidente tra le imprese "strutturate" rispetto agli altri due profili, i cui saldi³ risultano fortemente più negativi.

La tabella seguente sintetizza le considerazioni sopra esposte:

Come giudica l'andamento economico generale della Sua impresa negli ultimi tre mesi, rispetto ai tre mesi precedenti...?			
	Strutturate	Ambiziose	Vulnerabili
Migliorato	,1	,2	,0
Rimasto invariato	97,3	50,5	67,7
Peggiorato	2,7	49,3	32,3
Saldo	-2,6	-49,1	-32,3

Tabella 1 Andamento economico

Il fatto che le performance economiche registrate nell'ultimo trimestre dalle "ambiziose" le collochino in coda anche rispetto alle "vulnerabili", in buona parte lo si spiega in quanto in tale gruppo di imprese hanno una presenza maggiore le attività commerciali e industriali, che in sede di congiuntura restituiscono opinioni relativamente più critiche rispetto agli altri settori.

Tuttavia, gli esiti su esposti lasciano anche intendere che l'aver a disposizione in azienda almeno uno dei tre elementi che compongono il profilo delle competenze finanziarie, che nelle indicazioni delle imprese si sostanzia prevalentemente con la presenza di un responsabile dell'amministrazione e finanza, spesso nelle piccole realtà coincidente con la figura dell'imprenditore, non discrimina positivamente i risultati economici, piuttosto sembra accentuare talune difficoltà, probabilmente perché l'attività condotta facendo a meno degli strumenti indispensabili di pianificazione e di

³ Il saldo rappresenta la differenza tra la percentuale di imprese che dichiara un aumento per un dato indicatore dell'attività economica dell'azienda (rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) e la quota di quante invece rilevano una diminuzione (sempre rispetto al periodo corrispondente dell'anno precedente).

controllo (sistemi di pianificazione annuale e pluriennale), nonché anche dei strumenti informatici dedicati, non restituisce una chiara visione strategica della realtà aziendale. Le dinamiche congiunturali su esposte si riflettono sulla situazione di liquidità delle imprese: tra le “strutturate” prevalgono quante hanno dichiarato di essere riuscite a far fronte al proprio fabbisogno finanziario (95% delle intervistate), seppur alcune con qualche difficoltà e ritardo, e si aspettano di poterlo fare anche nel breve periodo; diversamente, una su quattro delle “ambiziose” e delle “vulnerabili” dichiara di non essere riuscita a far fronte al fabbisogno finanziario, a causa della scarsa liquidità ed una su tre si aspetta un peggioramento della situazione aziendale.

Passando alla relazione con il mercato del credito, questa modifica il posizionamento relativo dei tre gruppi avvicinando le “ambiziose” alle “strutturate”, restituendo, tuttavia, l’atteso quadro critico che ha dato lo spunto all’analisi che si propone in questa sede.

Riguardo ai rapporti con gli istituti bancari le “strutturate” dichiarano in misura significativamente maggiore di disporre di un fido o di un finanziamento concesso da una banca (quattro imprese su dieci); altrettanto le “ambiziose”, probabilmente sostenute dalla maggiore presenza della media impresa. La proporzione scende drasticamente al 14% per le “vulnerabili”.

La Sua impresa dispone almeno di un fido o di un finanziamento concesso da una banca?			
	Strutturate	Ambiziose	Vulnerabili
Si da oltre sei mesi	39,1	40,2	14,4
Si da meno di sei mesi	3,4	,4	,0
No	57,6	59,3	85,6

Tabella 2 Disponibilità di un fido

Per quanto attiene alle condizioni praticate dalle banche su fidi e finanziamenti, le “vulnerabili” lamentano un peggioramento al quanto diffuso della durata temporale del credito; diversamente le “strutturate” tengono meglio, in quanto prevalgono opinioni di invarianza circa i tempi di rientro del finanziamento(57%), sebbene comunque la

restante parte di queste concordi con le opinioni di un peggioramento della relazione (43%).

Per quanto concerne l'offerta dei "fidi" da parte delle banche ritiene che , con riferimento alla durata temporale del credito, la situazione sia ...?

	Strutturate	Ambiziose	Vulnerabili
Migliorata	,0	40,2	14,4
Rimasta invariata	57,1	,4	,0
Peggiorata	42,9	59,3	85,6
Saldo	-42,9	-58,4	-88,4

Tabella 3 Condizioni del credito

In relazione ai costi dei finanziamenti (tassi di interesse per finanziamento a breve e medio termine) e dei servizi bancari (tenuta conto, emissione disposizioni, pagamento effetti, movimenti di titoli, ecc.) le distanze tra i tre profili aziendali risultano meno significative, concordando tutti in un irrigidimento del mercato del credito; tuttavia, anche in questo caso le "vulnerabili" mostrano criticità più diffuse, a dimostrazione di una relazione con gli istituti di credito senz'altro più complicata.

Per quanto concerne l'offerta dei fidi e/o dei finanziamenti da parte delle banche ritiene che nel periodo considerato la situazione del costo del finanziamento, sia ... (Tasso di interesse praticato dalla banca per i finanziamenti a breve e medio termine) ?

	Strutturate	Ambiziose	Vulnerabili
Migliorata	,0	,0	,0
Rimasta invariata	44,2	40,5	32,9
Peggiorata	55,8	59,5	67,1
Saldo	-55,8	-59,5	-67,1

Tabella 4 Condizioni del credito

Dunque, in sintesi, dagli esiti del *focus* emerge un posizionamento delle imprese "strutturate" migliore rispetto a quante ambiscono ad esserlo, attraverso una dotazione minima di strumenti (prevalentemente attraverso la figura del responsabile dell'area amministrazione e finanza), ma una pianificazione insufficiente; ai margini soprattutto

per quanto attiene alla situazione finanziaria e all'accesso a risorse creditizie aggiuntive le imprese profilate come le più vulnerabili.

Senz'altro il contesto economico di pesante deterioramento dell'offerta di credito, influenzato anche dalla pressione all'aumento dei coefficienti patrimoniali degli istituti bancari imposte dall'Autorità bancaria europea (Eba), su volontà degli investitori e delle agenzie di rating, lascia poco margine alle imprese, considerato che le stesse banche stanno impiegando i fondi ricevuti dalla BCE a tassi irrisori, per adeguarsi ai nuovi requisiti Eba⁴.

Tuttavia la maggiore consapevolezza che il governo delle performance consente in merito ai risultati reddituali e all'equilibrio finanziario imponendo, soprattutto alle PMI, di colmare il gap in termini di competenze umane e manageriali, è oggi sempre più un fattore competitivo in grado di resistere alla selezione nei mercati.

La realtà italiana appare tuttavia piuttosto distante, in quanto nella gestione finanziaria delle PMI, non è sempre chiaro a quanto ammonti il capitale investito nell'impresa e quanto renda; non è chiara la generazione di flussi di cassa e come siano correlati alla produzione di reddito, alla fiscalità, alle scelte di investimento; esiste un gap informativo e culturale notevole, di cui si è consapevoli ed in relazione al quale occorre intervenire.

Tra l'altro, occorre sottolineare che le imprese hanno una tendenza ad utilizzare prodotti finanziari più avanzati e sono meglio disposte ad avere relazioni più complesse con banche e intermediari finanziari se si è attuato un ricambio generazionale nella gestione dell'impresa, se sono presenti azionisti o manager esterni, il che impone una maggiore trasparenza e controllo, se è previsto in organico un direttore finanziario. Questi appena indicati sono i fattori che, ognuno in diversa misura, possono determinare comportamenti più maturi.

D'altronde il cambiamento continuo è implicito nell'attività economica e imprenditoriale; l'imprenditore ha la capacità di riconoscere i cambiamenti di lungo periodo, come sa anche riconoscere comportamenti e modalità operative e modelli obsoleti, ossia non più adatti all'ambiente competitivo.

Senz'altro le imprese di maggiori dimensioni, che accedono ad un mercato dei capitali non solo più ampio, ma anche più conveniente, godono di vantaggi competitivi in

⁴ Raccomandazione n.2/2012 dell'Autirità bancaria europea (Eba)

diverse aree, quali la ricerca e sviluppo, l'internazionalizzazione; ma le PMI, sebbene attraverso un'efficienza organizzativa non ottimale, appunto in ragione del deficit di competenze per molte imprese troppo costose da acquisire, si distinguono per la grande capacità di diversificazione del prodotto, a misura del cliente, per l'alta qualità delle produzioni e per la capacità di accaparrarsi nicchie produttive di qualità. Difficile per le piccole raggiungere le economie di scala delle grandi imprese, ma l'aggregazione delle competenze attraverso le reti di impresa, può consentire di colmare i gap esistenti e di condividere risorse "nuove" per il singolo, in quanto non disponibili né acquistabili da solo.

Il che conduce al tema del cambiamento culturale che le stesse imprese oggi riconoscono come indispensabile per far fronte ad un contesto estremamente variabile e che riporta al centro del dibattito il legame tra l'impresa e il territorio; anche questo non è un tema nuovo, in quanto la qualità delle relazioni territoriali e del contesto socio-economico, del capitale sociale oltre che economico che è in grado di esprimere, è ampiamente riconosciuto quale driver di sviluppo competitivo delle imprese.