



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
Via Voltapaletto, 11 - 44121 Ferrara

Quaderno DEM 2/2017

August 2017

La gestione finanziaria nelle imprese di
costruzioni.

Riflessioni da un'analisi empirica

Enrico Bracci - Roberto Crepaldi -
Anna-Rita Ragazzi

Quaderni DEM, volume 6

ISSN 2281-9673

Editor: Leonzio Rizzo (leonzio.rizzo@unife.it)

Managing Editor: Paolo Gherardi (paolo.gherardi@unife.it)

Editorial Board: Davide Antonioli, Fabio Donato, Massimiliano Ferraresi, Federico Frattini, Antonio Musolesi, Simonetta Renca

La gestione finanziaria nelle imprese di costruzioni.

Riflessioni da un'analisi empirica

Bracci, Enrico¹; Crepaldi, Roberto²; Ragazzi, Anna-Rita³

Abstract:

The construction sector in Italy has been characterised by a long-lasting economic decline, causing a slump both in terms of GDP and employment. The financial management of this type of companies can be claimed as one of the main difficulties they have to cope with. The high reliance on short-term bank loan, the long payment delays by public administration, together with the lack of planning capabilities can explain partly the financial difficulties encountered. In this paper, we aim at shedding some light on the financial management practices and knowledge diffused in the Italian construction companies. Besides, we provide some reflections on the actual and future financial strategy for construction companies.

Keywords: financial management, control, construction companies

JEL Classification: M48; M21

Ferrara, Agosto 2017

¹ Corresponding author. Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management, enrico.bracci@unife.it

² IMS Consulting e 888sp

³ Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Economia e Management

1. Introduzione

Il settore delle costruzioni ha da sempre rivestito un ruolo trainante nell'economia italiana vivendo agli inizi del millennio scorso un periodo di benessere così florido da poter essere equiparato al boom edilizio post-bellico. Tale sviluppo ha registrato una brusca frenata per via della crisi economico-finanziaria che da quasi un decennio ha colpito i mercati mondiali ed in particolare il settore nazionale delle costruzioni causando serie conseguenze alle imprese di tale comparto, protagoniste di molteplici fallimenti e consistenti ridimensionamenti aziendali.

L'attuale scenario di crisi economica associata al cambio di paradigma nelle modalità di accesso al credito, hanno evidenziato la fragilità finanziaria di molte imprese di costruzioni, sì da richiedere un accrescimento delle competenze, conoscenze e metodologie per la gestione finanziaria (Chen, Wang, & Lin, 2009). In modo particolare, la gestione dei flussi di cassa è sempre stata un aspetto centrale nelle imprese di costruzioni (Bracci & Crepaldi, 2015). Diversi studi si sono interessati allo sviluppo di metodologie per pianificare ed ottimizzare la gestione finanziaria (H.-L. Chen, O'Brien, & Herbsman, 2005; Kenley & Wilson, 1986).

Questo lavoro è stato redatto allo scopo di illustrare la diffusione degli strumenti e le metodologie per la gestione della tesoreria nelle imprese di costruzioni. In tal modo sarà possibile evidenziare eventuali elementi di criticità nell'efficace gestione della dinamica finanziaria.

Le caratteristiche intrinseche delle imprese di costruzioni generano una maggior lunghezza del ciclo di produzione e difatti rendono tali realtà più sensibili a carenze e tensioni a livello finanziario e di liquidità incidendo sulle decisioni di avvio di eventuali commesse e sul risultato economico finale.

La già complicata realtà aziendale, ed in particolar modo quella finanziaria, in cui vivono oggi le imprese è stata resa ancora più ostica dalla stretta creditizia e dalle difficoltà di accesso al canale bancario dovute al considerevole rischio associato al settore delle costruzioni e dai ritardi nei pagamenti da parte della pubblica amministrazione.

Per analizzare come gli approcci alla gestione finanziaria vengano implementati dalle imprese di tale settore è stato sottomesso un questionario ad un campione di imprese edili situate in tutto il territorio nazionale.

Nella prossima sezione, l'elaborato affronterà il contesto attuale del settore delle costruzioni con una breve disamina delle novità introdotte che si ripercuotono sulla gestione finanziaria. Successivamente, verrà descritta la metodologia della ricerca prima di presentare i risultati emersi dall'indagine condotta.

2. Il contesto attuale

La spirale negativa che ha colpito il settore delle costruzioni pare aver invertito la sua rotta, come evidenziano le previsioni per l'anno in corso elaborate dall'Associazione Nazionale Costruttori Edili (Ance) che parlano di una possibile ripresa, e come sottolineano le affermazioni incoraggianti sulla diminuzione del rischio associato al settore delle costruzioni, riportate nell'ultimo Rapporto sulla Stabilità Finanziaria della Banca d'Italia⁴.

Tuttavia, le ripercussioni subite dal settore delle costruzioni si sono rivelate molto forti e secondo i dati pubblicati dall'Istat sul clima di fiducia delle imprese appartenenti a tale settore, come si evince dal grafico sotto riportato, l'indice di fiducia nei primi mesi dell'anno 2017 rimane stabile a 123,9, comunque in miglioramento rispetto al 2010 (Base =100).

⁴ “gli indicatori anticipatori prefigurano per i prossimi trimestri una significativa diminuzione dei rischi per gli istituti di credito riconducibili al settore immobiliare, sia dal lato dei prestiti alle famiglie sia da quello dei prestiti alle imprese” estratto dal Rapporto sulla Stabilità Finanziaria di Banca d'Italia di novembre 2016.

Analizzando il dettaglio settoriale il clima di fiducia scende nel comparto della costruzione di edifici e nei lavori di costruzione specializzati mentre l'indice di fiducia registra una crescita nell'ingegneria civile.

Tabella 1. Clima di fiducia imprese di costruzioni

PROSPETTO 3. CLIMA DI FIDUCIA DELLE IMPRESE DI COSTRUZIONE TOTALE E PER SETTORE
Ottobre 2016 - febbraio 2017, indici destagionalizzati (base 2010=100) e saldi destagionalizzati

	2016			2017	
	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb
COSTRUZIONI					
Clima di fiducia (a)	125,8	124,2	120,4	123,9	123,9
Giudizi su ordini e/o piani di costruzione (a)	-27	-25	-28	-31	-32
Attese sull'occupazione (a)	-7	-11	-13	-6	-4
COSTRUZIONE DI EDIFICI					
Clima di fiducia (a)	103,4	104,0	101,0	103,6	101,9
Giudizi su ordini e/o piani di costruzione (a)	-45	-41	-44	-44	-49
Attese occupazione (a)	-15	-19	-20	-17	-14
INGEGNERIA CIVILE					
Clima di fiducia (a)	122,2	122,4	113,0	121,6	126,3
Giudizi su ordini e/o piani di costruzione (a)	-10	-9	-12	-14	-12
Attese occupazione (a)	-4	-5	-16	-2	4
LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI					
Clima di fiducia (a)	138,7	134,9	132,7	135,2	134,7
Giudizi su ordini e/o piani di costruzione (a)	-21	-19	-23	-28	-28
Attese occupazione (a)	-3	-9	-8	0	-1

Fonte: Istat (2017)

La formulazione di previsioni ottimistiche che sembrano far sperare in un meritato rilancio dell'edilizia si scontrano con i duri contraccolpi che il comparto delle costruzioni ha subito durante la crisi, risentendone in maniera talmente forte da rendere la ripresa molto lenta e faticosa.

In aggiunta alle già complicate peculiarità del settore delle costruzioni, che rendono le imprese che vi appartengono maggiormente sensibili a tensioni dal punto di vista finanziario e di liquidità rispetto ad altri settori economici, sono stati registrati alcuni cambiamenti nell'ordinamento bancario e giuridico che rendono più effimera la possibilità di ottenere mezzi di finanziamento e che influiscono sulle disponibilità delle imprese nel breve periodo.

Così, in risposta alla recente crisi e per scongiurare ulteriori ripercussioni al sistema finanziario globale, il Comitato di Basilea sulla Vigilanza Bancaria ha introdotto un pacchetto di linee guide, denominate Basilea 3, che stabiliscono per gli istituti creditizi nuovi standard di capitale e di liquidità.

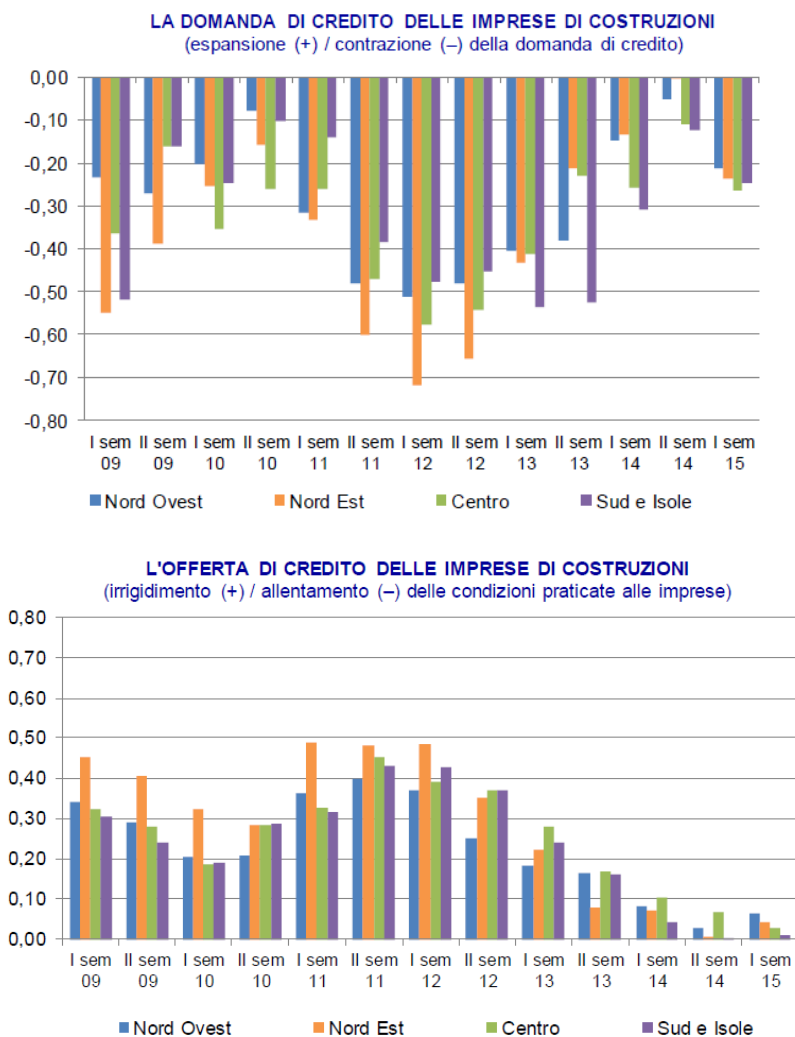
L'idea alla base dell'accordo è che qualsiasi operazione compiuta dall'istituto creditizio possiede un rischio intrinseco; più il rischio riguardante l'operazione è alto, maggiore sarà la possibile perdita legata ad esso e maggiore dovrà essere di conseguenza l'entità degli accantonamenti che la banca dovrà effettuare per tutelarsi.

La banca per recuperare l'incremento dei costi, causato dal capitale aggiuntivo accantonato per sicurezza, esigerà dai propri clienti commissioni e tassi più elevati generando pertanto maggiori difficoltà nell'accesso al credito da parte delle imprese.

L'irrigidimento nell'erogazione del credito alle realtà edili da parte del sistema bancario, è stato segnalato dall'allora presidente di ANCE, nella relazione presentata in occasione dell'assemblea tenutasi lo scorso luglio nella quale non mancava di evidenziare come tale situazione fosse derivata dalla pericolosità sistemica attribuita al settore delle costruzioni, caratterizzato da una cronica situazione di sottocapitalizzazione ed una scarsa capacità di comunicazione con gli istituti bancari.

Come anticipato all'inizio del paragrafo, la percezione della pericolosità sistemica associata al comparto delle costruzioni pare essere diminuita e, a conferma di ciò, i due grafici a seguire evidenziano come nel triennio 2011/2013 a fronte di una forte espansione della domanda di credito si sia presentata un'altrettanta incisiva contrazione del sistema bancario nell'offerta di credito alle imprese. Negli ultimi anni, tuttavia, il minor rischio attribuito al settore ha portato ad un allentamento della stretta creditizia e ad una maggiore disponibilità nell'erogazione di mezzi di finanziamento.

Tabella 2. Andamento domanda e offerta di credito



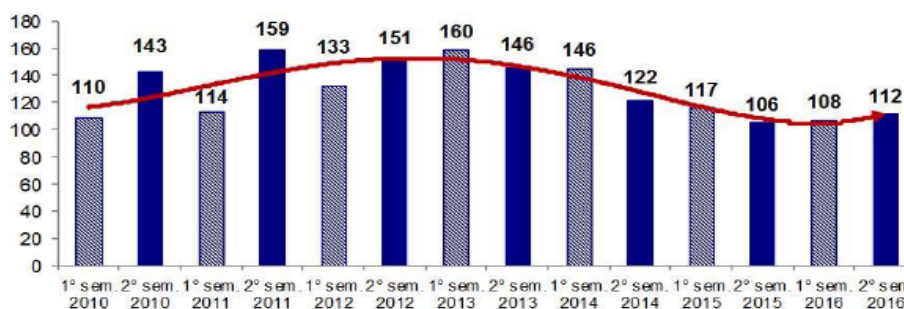
Fonte: Elaborazione ANCE su dati Banca d'Italia

Il rapporto con gli istituti bancari non è l'unico elemento che, se non gestito in maniera efficace, influisce negativamente sulla salute finanziaria delle realtà edili. Difatti va considerato anche il rapporto intercorrente tra le imprese di costruzioni e la Pubblica Amministrazione, ritenuto da sempre ostico per via dei considerevoli ritardi nei pagamenti da parte di quest'ultima, rientranti tra i peggiori nel panorama europeo. A seguito di un'indagine condotta da ANCE è stato messo in luce come nel secondo semestre del 2016 ben il 69% delle imprese edili abbia registrato ritardi nei pagamenti esigibili da parte della Pubblica Amministrazione. Se il pagamento previsto dalla vigente

normativa⁵ prevede un termine inderogabile non superiore ai 60 giorni, di fatto le imprese edili che realizzano lavori pubblici incassano mediamente quanto dovuto dopo 172 giorni. Tra le motivazioni, al di là delle difficoltà finanziarie della pubblica amministrazione, abbiamo anche il gap temporale tra il momento in cui lo stato avanzamento dei lavori è rilevata ed il momento in cui la fattura è effettivamente emessa e successivamente pagata.

Figura 1. Ritardo medio dei pagamenti della pubblica amministrazione

RITARDO MEDIO NEI PAGAMENTI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
Giorni medi di ritardo



Nota: Nel grafico sono indicati i ritardi medi **oltre i termini fissati dalla legge**: 60 giorni per i contratti sottoscritti a partire dal 1° gennaio 2013 e 75 giorni per i contratti sottoscritti prima del 1° gennaio 2013

Fonte: Ance - Indagini rapide aprile 2010 - ottobre 2016

Recentemente l'ordinamento giuridico è stato protagonista di due novità che incidono sulla disponibilità delle imprese nel breve periodo, ossia lo Split payment⁶ e il pagamento diretto nel subappalto.

Lo split payment (o scissione dei pagamenti) rappresenta il nuovo meccanismo che, introdotto al fine di contrastare l'evasione fiscale, deroga il sistema tradizionale secondo cui l'imposta sul valore aggiunto viene pagata dal committente al fornitore, il quale provvederà in un secondo momento a versarla all'Erario al netto dell'imposta detraibile sui propri acquisti, ridisegnando la procedura di liquidazione dell'IVA nel campo delle attività di fornitura di beni e/o servizi destinati alle Pubbliche Amministrazioni.

Dal 1° gennaio del 2015 per le fatture emesse dalle imprese fornitrici della Pubblica Amministrazione, non verrà più pagata l'IVA ma sarà la stessa amministrazione a versare l'imposta non più all'impresa edile fornitrice ma direttamente all'Erario.

Se da una parte questo meccanismo si prefigura come mezzo antievasione, assegnando l'onere del versamento dell'imposta ad un soggetto (la Pubblica Amministrazione) ritenuto più affidabile e rispettoso nell'adempimento degli obblighi tributari, dall'altra parte il mancato pagamento dell'IVA da parte dell'ente che riceve la prestazione e, di conseguenza, l'impossibilità per l'impresa di compensare l'imposta con quella pagata sugli acquisti effettuati, crea forti problemi nel gestire la liquidità nel breve periodo, come l'assenza di disponibilità finanziarie provenienti dall'eccedenza

⁵ Il D.Lgs n. 192 del 9 Novembre 2012 recita: nelle transazioni commerciali in cui il debitore è una pubblica amministrazione le parti possono pattuire, purché in modo espresso, un termine per il pagamento superiore a quello previsto dal comma 2, quando ciò sia giustificato dalla natura o dall'oggetto del contratto o dalle circostanze esistenti al momento della sua conclusione. In ogni caso i termini di cui al comma 2 non possono essere superiori a sessanta giorni. La clausola relativa al termine deve essere provata per iscritto.

⁶ Introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge numero 190/2014 all'articolo 1 comma 629, lettera b (Legge di Stabilità 2015) e aggiunto nel nuovo articolo 17-ter nel DPR n. 633 del 1972 (Decreto IVA)

tra l'IVA incassata dai clienti e pagata ai fornitori, ritenuta in passato come una sorta di finanziamento di breve periodo per fronteggiare le esigenze di pagamento più immediate (rispettivamente concesso ai propri fornitori e ottenuto dai propri clienti), e il mancato recupero dell'IVA versata ai fornitori che porta le imprese a vantare un perenne credito IVA per tutte le operazioni avvenute con la Pubblica Amministrazione, con eventuali disagi legati all'avvio di istanze di rimborso e alle lunghe attese per il recupero delle somme dovute.

Il pagamento diretto nel subappalto rappresenta la seconda novità introdotta nel nostro ordinamento grazie all'entrata in vigore del nuovo testo del Codice degli Appalti il 19 aprile 2016 che, abrogando il vecchio Codice del 2006, introduce all'articolo 105 una particolare disciplina in merito ai pagamenti nei rapporti tra committente, appaltatore e subappaltatore.

Il suddetto articolo al comma 13 specifica che la stazione appaltante (il committente) è tenuta a corrispondere direttamente al subappaltatore, al cottimista, al prestatore di servizi e al fornitore di beni o lavori, quanto dovuto per le prestazioni eseguite da questi ultimi nei seguenti casi:

- Quando il subappaltatore o il cottimista è una microimpresa o piccola impresa⁷;
- In caso di inadempimento dell'appaltatore;
- Su richiesta del subappaltatore se la natura del contratto lo consente.

Prima dell'entrata in vigore del nuovo codice, la stazione appaltante aveva la facoltà di decidere se, al momento dell'indizione della procedura di gara (specificandolo nel bando), il sistema di pagamento nei confronti del subappaltatore si fosse dovuto concretizzare nel pagamento diretto delle somme dovute o, in alternativa, nel pagamento del corrispettivo da parte dell'appaltatore.

Nel caso la preferenza fosse ricaduta sul secondo metodo di pagamento, l'appaltatore aveva a disposizione venti giorni, a partire dalla data di ciascun pagamento effettuato nei suoi confronti dal committente, per trasmettere alla stazione appaltante copia delle fatture quietanzate attinenti ai pagamenti elargiti al subappaltatore o al cottimista.

La conseguenza dell'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti, data la sua obbligatorietà, è un maggior ricorso al pagamento diretto che, se da un lato favorisce le imprese subappaltatrici, dall'altro intacca le imprese appaltatrici portando una più modesta disponibilità finanziaria di breve periodo e una possibile minor capacità della stessa di far fronte agli impegni assunti nel breve periodo attraverso i flussi finanziari generati dalla gestione tipica dell'impresa, influenzando così sul capitale circolante netto.

Ad oggi le imprese appaltatrici non possono più disporre delle risorse finanziarie spettanti al subappaltatore risentendo della mancanza di questo surplus finanziario che, seppur gestito per un breve lasso di tempo, costituiva un ammontare rilevante per via dei considerevoli crediti derivanti dalle opere pubbliche commissionate al settore delle costruzioni. La diminuzione delle attività a breve termine porta così ad un peggioramento del CCN causando vulnerabilità nella struttura finanziaria dell'impresa che non potendo più contare sulle maggiori disponibilità finanziarie ante riforma, dovrà riorganizzare la propria gestione e, se necessario, fare ricorso ad affidamenti bancari.

3. Metodologia della ricerca

Al fine di comprendere la diffusione dei metodi e delle competenze per la gestione finanziaria e della tesoreria nel settore delle costruzioni, è stato previsto l'invio di un questionario mediante posta elettronica a 200 aziende selezionate dalla classifica delle migliori 1000 imprese di costruzioni, redatta dall'Osservatorio Fillea grandi imprese e lavoro.⁸ Tale indagine ha visto la collaborazione

⁷ Il Decreto ministeriale del 18 aprile 2005 fornisce le necessarie indicazioni per la determinazione della dimensione aziendale definendo piccola impresa un'impresa che ha meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di Euro e microimpresa un'impresa che ha meno di 10 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di Euro.

⁸ Il questionario è consultabile alla fine dell'elaborato nella sezione Appendice.

nella raccolta dei dati dell'associazione di costruttori Ance, intervenuta sia a livello regionale con Ance Veneto che a livello territoriale con Ance Ferrara e Ance Verona, di Cna di Ferrara.

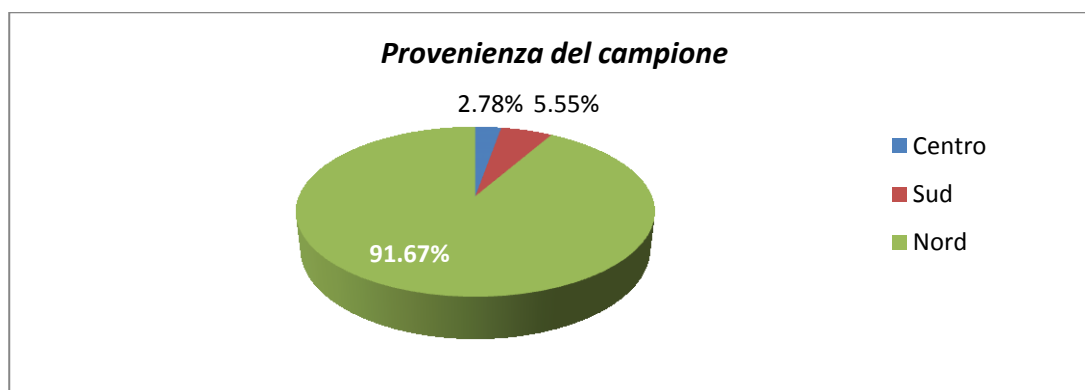
Il questionario sottoposto alla popolazione di imprese è stato suddiviso in una parte riguardante la struttura e l'attività d'impresa, ai fini di osservare le dimensioni aziendali e i principali ambiti di lavoro toccati dalle imprese intervistate, e una seconda parte relativa alla gestione finanziaria (si veda Appendice).

Su questo aspetto è stata posta una maggiore attenzione, svolgendo un'analisi più approfondita, allo scopo di comprendere l'importanza data in fase di previsione, programmazione e controllo agli aspetti finanziari e monetari della gestione, di capire come le imprese soddisfino il proprio fabbisogno finanziario e se, dato il difficile accesso al canale bancario, siano stati attivati canali alternativi per riscuotere credito.

4. I risultati della ricerca: caratteristiche del campione

Delle 200 imprese intervistate, il campione che ha deciso di partecipare all'indagine è costituito da 49 imprese. Il 26,53% di esse ha preferito compilare il questionario mantenendo l'anonimato mentre del restante 73,47% partecipante all'indagine che ha fornito la propria denominazione sociale, ben il 91,67% (33 imprese) è dislocato nel nord Italia, il 5,55% (2 imprese) risiede nel Mezzogiorno e solamente il 2,78% (1 impresa) è localizzato nel centro Italia. Il seguente grafico mostra la suddivisione delle risposte rinvenute zona geografica.

Grafico 1. Provenienza del campione



Le imprese del settore delle costruzioni sono caratterizzate da una struttura produttiva frammentata e da realtà di piccole dimensioni. Dati ANCE a conferma di questa situazione evidenziano come nel settore il 60% delle imprese risulti avere un solo addetto, il 36,2% ha alle sue dipendenze da 2 a 9 addetti mentre il 3,6% e lo 0,2% dà occupazione rispettivamente a dipendenti in un numero compreso da 10 a 49 e a più di 50.⁹

Il quadro delle classi dimensionali emerso dall'elaborazione delle risposte forniteci si allinea con i dati dell'associazione, mostrando una netta prevalenza delle imprese di piccole, con meno di 50 occupati, e medie dimensioni, con meno di 250.

Tali imprese all'interno del campione costituiscono rispettivamente il 40,43% e il 38,30%.

⁹ ANCE, Una politica industriale per il settore delle costruzioni. Le proposte dell'Ance – giugno 2016.

L'analisi descrittiva del campione non si è focalizzata solo sul numero di occupati ma, dallo studio dei bilanci estrapolati da Aida, disponibili per le sole società di capitali, ne ha evidenziato la dimensione sulla base del fatturato.

Grafico 2. Numero di occupati

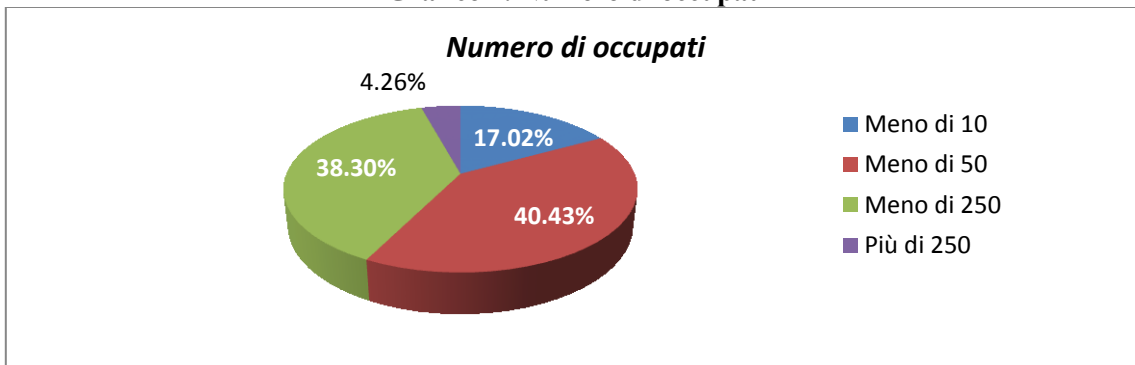
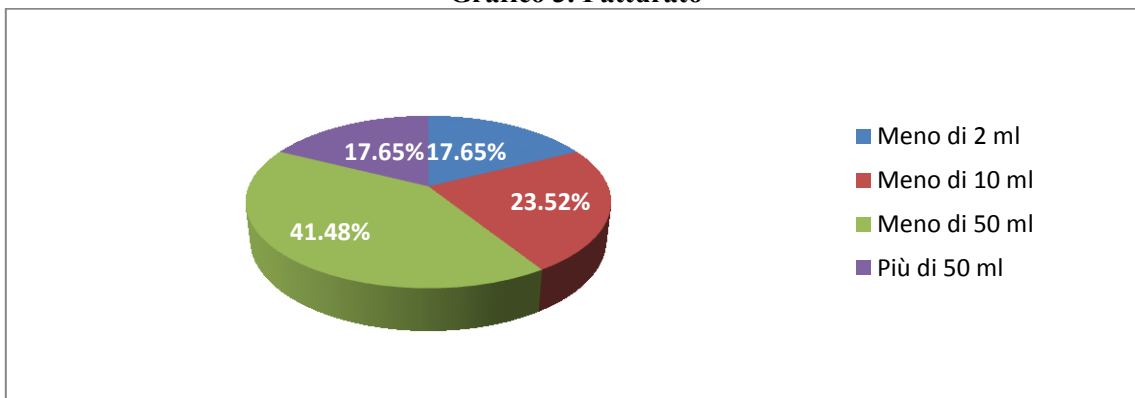
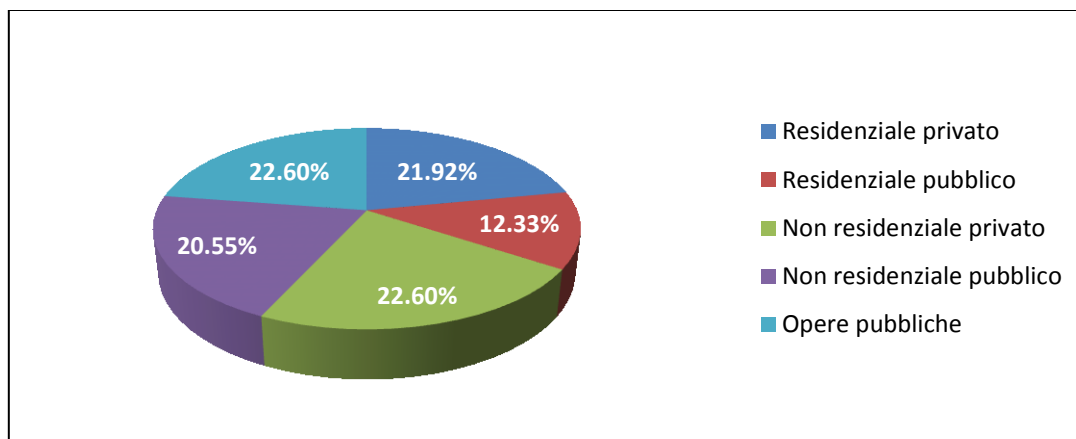


Grafico 3. Fatturato



In riferimento ai campi che interessano il settore edile, le imprese intervistate non sembrano prediligere un determinato comparto anche se il residenziale pubblico è l'ambito in cui opera solo il 12,33% delle imprese. Inoltre rispetto all'intero campione il 16,33%, 8 imprese, lavora in tutti e cinque i segmenti. I dati, esposti nei due grafici sotto riportati, mettono in luce una netta prevalenza delle imprese di medie dimensioni, il cui fatturato (espresso in milioni di euro) è compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro. Tali imprese, che compongono il 41,48% del campione studiato, sono seguite dalle altre realtà aziendali che si può dire essere pressoché suddivise equamente.

Grafico 4. Comparti edili



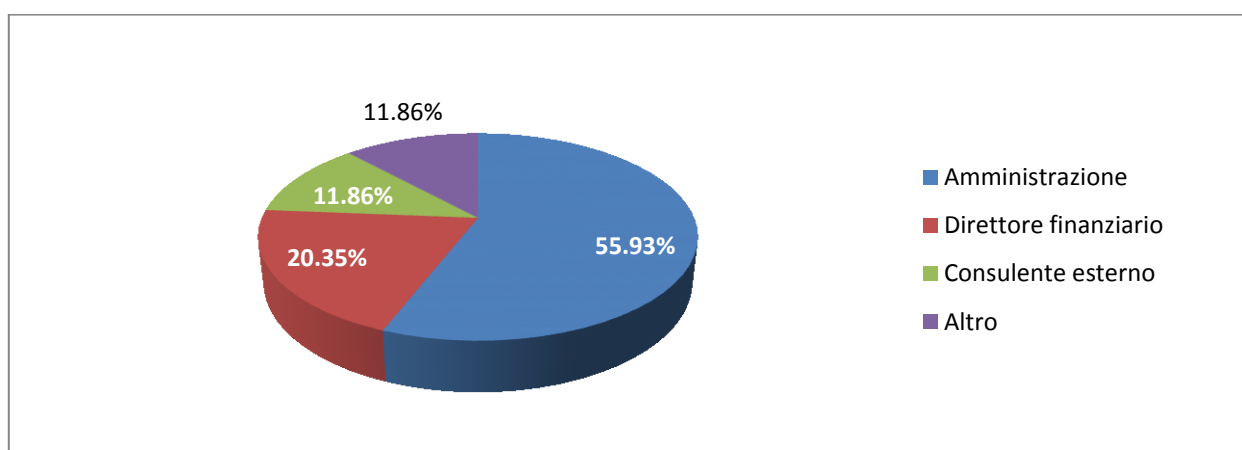
4.1.I risultati della ricerca: gestione finanziaria

La gestione finanziaria ricopre un ruolo sempre più rilevante e la capacità di amministrare la cassa e di monitorare la struttura del capitale proprio e di terzi è indispensabile per il miglioramento della performance aziendale e per lo sviluppo di strategie di crescita.

È stato così domandato alle imprese quale grado di conoscenze finanziarie possiedono al loro interno, chiedendo loro di assegnare un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta uno scarso livello di competenze e 5 un'ottima padronanza delle nozioni finanziarie. Dai questionari emerge un livello medio dichiarato di 3,77 su 5, quindi medio alta.

In aggiunta, le imprese intervistate hanno dovuto specificare chi al loro interno si occupa della gestione finanziaria e dei rapporti con le banche. I risultati sono esposti nei grafici a seguire.

Grafico 5. Figure preposte alla gestione finanziaria



Per quanto concerne il livello di conoscenze finanziarie possedute in azienda, la maggior parte delle imprese ha espresso un giudizio più che sufficiente, con una media delle risposte fornite del 3,77. Difatti solamente il 4% ha affermato di avere competenze finanziarie minime dovendo ricorrere ad un sostegno esterno e appena il 7% ha dichiarato di possedere sufficienti conoscenze in ambito finanziario. Di contro il 26% vanta discrete competenze finanziarie, il 35% buone e il 28% ottime.

Il grafico 5 illustra, invece, quali soggetti interni all'impresa si occupano della gestione finanziaria; è possibile osservare come la figura dell'amministrazione risalti sulle altre con ben il 55,93% delle imprese che le affida la gestione finanziaria. Seguono il direttore finanziario, posizione presente nel 20,35% delle imprese intervistate, e il consulente esterno nel 11,86%.

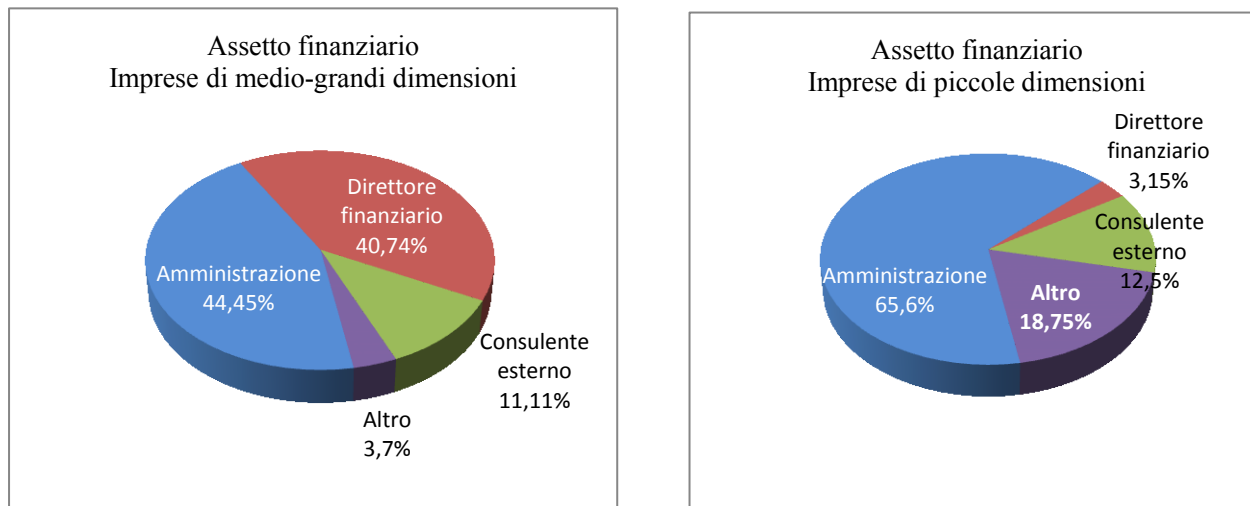
Il restante 11,86% delle imprese che ha risposto "Altro" ha specificato che ad occuparsi della gestione finanziaria è il titolare/la proprietà.

La presenza nell'impresa di personale il cui ruolo è rivolto stabilmente alla gestione degli aspetti finanziari costituisce un valido indicatore dell'interesse dell'impresa di implementare efficacemente strategie finanziarie dalle quali può dipendere la salute aziendale e la crescita futura.

Lo studio condotto apparentemente mostra un livello di conoscenze finanziarie delle imprese edili medio alto. Tuttavia soltanto il 20,35% delle imprese presenta al suo interno un direttore finanziario, figura deputata alla gestione e supervisione delle attività finanziarie, mentre la quota rimanente di imprese intervistate non dedica risorse sufficienti alla gestione finanziaria affidando il controllo di tali aspetti non a una funzione finanza interna appositamente creata ma a soggetti che ricoprono un diverso ruolo e, di conseguenza, hanno competenze specifiche che riguardano altri aspetti aziendali o addirittura delegando la gestione finanziaria a un consulente esterno.

Lo studio è stato approfondito analizzando le risposte in funzione delle dimensioni aziendali. Le imprese sono state suddivise in due gruppi, considerando nel primo le imprese di micro e piccole dimensioni, con un numero di occupati inferiore ai 50 addetti, e nel secondo gruppo le imprese di medio e grandi dimensioni, con più di 50 addetti.

Grafici 6 e 7. Assetto finanziario in funzione della dimensione aziendale



Come è possibile osservare nei grafici appena raffigurati, sono le imprese di dimensioni maggiori che investono in risorse specializzate su aspetti finanziari ricorrendo al un direttore finanziario nel 40,47% dei casi. L'amministrazione detiene una quota pari al 44,45% mentre la consulenza esterna e la gestione da parte della proprietà vengono utilizzate rispettivamente nell'11,11% e 3,7% dei casi analizzati.

Più della metà delle imprese di minori dimensioni, il 65,6%, affida la gestione finanziaria all'amministrazione. Segue il controllo da parte della proprietà, 18,75%, e da parte di un consulente esterno, 12,5%, mentre solamente il 3,15% si serve di un direttore finanziario.

Uno dei motivi che spiega il diverso assetto aziendale risiede nel fatto che nelle piccole realtà il ricorso a figure il cui ruolo consiste nell'occuparsi unicamente di aspetti finanziari potrebbe risultare troppo dispendioso o non necessario per via della semplicità della gestione finanziaria.

Per via delle peculiarità dell'attività svolta, quali la dislocazione delle unità produttive, la complicata comunicazione tra queste ultime e il contesto di forte instabilità e di condizionamento, le imprese del settore delle costruzioni necessitano di implementare un'efficace e approfondito sistema di gestione per il monitoraggio dell'andamento finanziario di ogni commessa mediante l'impiego di diversi strumenti gestionali durante le fasi di preventivazione/programmazione della commessa, durante la fase di realizzazione della stessa nonché nella fase di controllo.

L'indagine è rivolta a ricercare con quale grado le imprese impiegano tali strumenti e, nella compilazione del questionario veniva chiesto loro di specificarne da 1 a 5 il grado di utilizzo, in cui 1 rappresenta un uso minimo e 5 un massimo impiego.

Dalle risposte emerse si rileva una maggiore attenzione all'impatto finanziario della commessa durante le fasi di preventivazione/programmazione e realizzazione rispetto alla fase di controllo della gestione finanziaria.

Va comunque evidenziato come il ricorso a strumenti volti al monitoraggio degli impatti finanziari legati alle commesse sia scarsamente presente nelle imprese appartenenti al settore delle costruzioni sottolineando un modesto investimento di risorse per tali aspetti gestionali.

Alcune ipotesi riguardanti questi risultati potrebbero trovare fondamento sull'incarico dato dall'impresa a figure esterne per il controllo degli aspetti finanziari o ad un possesso limitato di strumenti finanziari e ad una scarsa cultura interna in tale ambito.

Alle imprese è stato chiesto inoltre di dare un giudizio sullo stato di liquidità aziendale e i dati emersi sono rappresentati nei grafici a seguire:

Grafico 8. Media del grado con cui viene gestito l'impatto finanziario della commessa (min. 1 – max. 5).

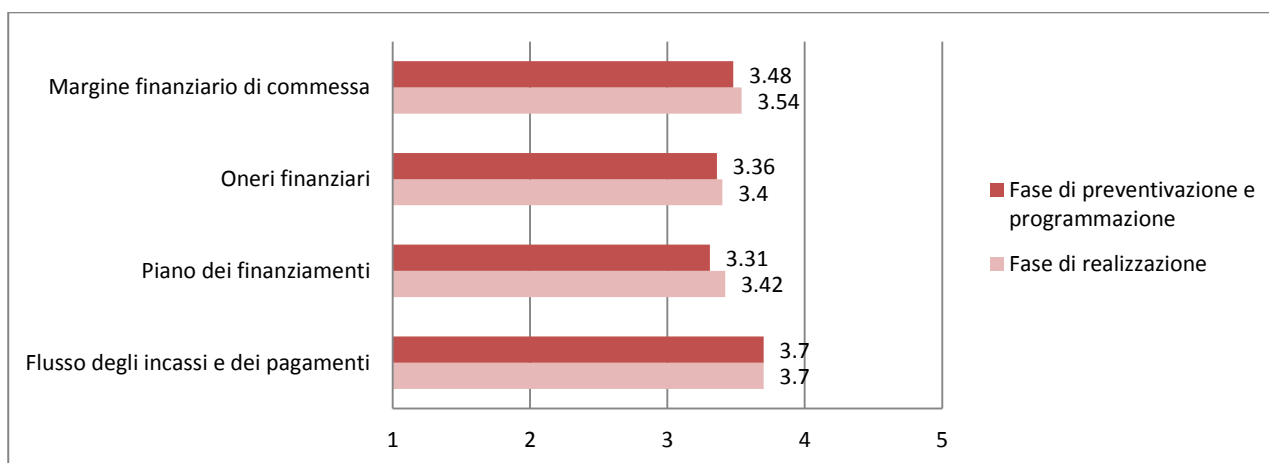
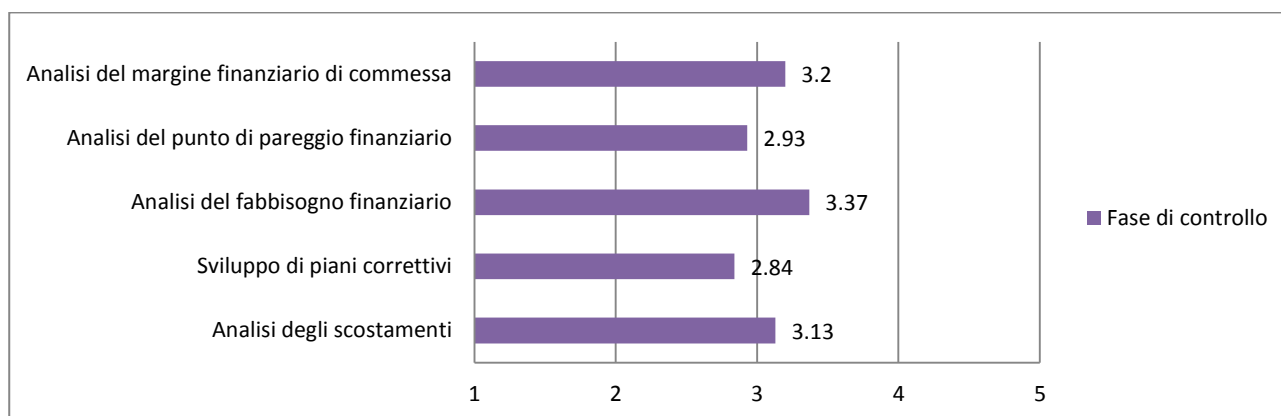


Grafico 9. Media del grado di utilizzo degli strumenti per il controllo della gestione finanziaria (min. 1 – max. 5).



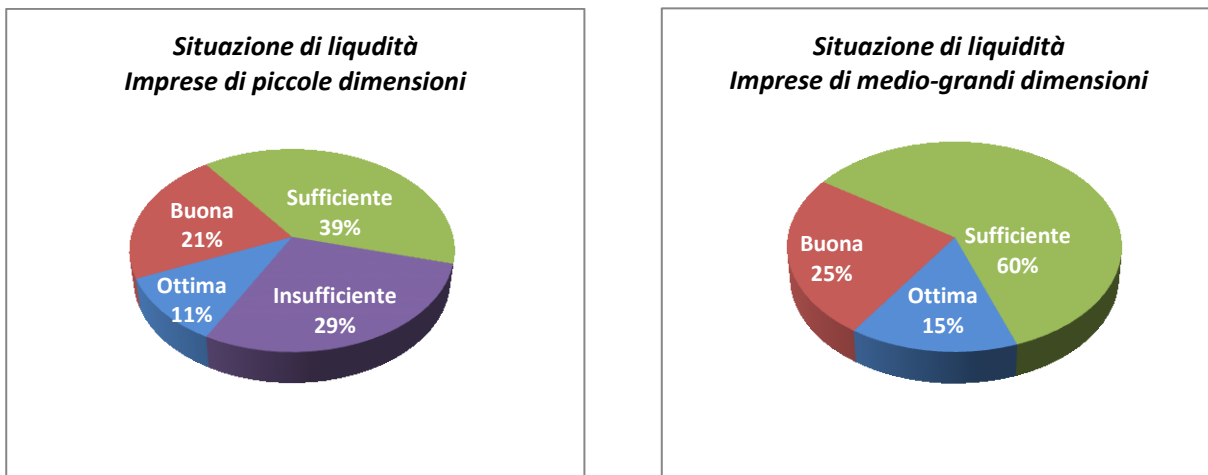
Dal confronto effettuato su base dimensionale emerge un migliore stato di salute nelle imprese di medio-grandi dimensioni, ciò nonostante più della metà del campione, il 60%, ha dichiarato una sufficiente disponibilità di risorse liquide.

La realtà delle imprese di dimensioni minori si presenta più critica, evidenziando come per il 29% del campione la liquidità non è considerata sufficiente per adempiere agli impegni dell'attività d'impresa mentre per il 39% è appena sufficiente.

Anche le imprese virtuose di piccole dimensioni si dimostrano inferiori numericamente rispetto alle imprese di maggiori dimensioni così come lo evidenziano i 4 punti percentuali di differenza tra le imprese medio-grandi e piccole che godono di una buona situazione di liquidità e che dispongono di un ottimo livello di liquidità.

Alle imprese che reputano le proprie disponibilità liquide sufficienti o insufficienti, è stato chiesto di indicare tra una serie di motivazioni quali, a loro parere, rappresentano le principali cause del loro inadeguato stato di liquidità. Per rendere più significativa l'analisi, i dati sono stati, anche per questa domanda, suddivisi in funzione della dimensione aziendale rendendo possibile avanzare delle riflessioni più specifiche.

Grafici 10 e 11. Situazione di liquidità in funzione della dimensione aziendale



I dati raffigurati nei grafici raffigurati nella pagina successiva sottolineano due differenti situazioni. Nel caso delle imprese di medio-grandi dimensioni, le cause principali che portano a condizioni di scarsa liquidità sono state imputate in primo luogo ai ritardi nei pagamenti da parte dei debitori, con il 34,48% di imprese che ne accusa le conseguenze sul proprio stato di liquidità. Seguono con il 27,59% i ritardi nei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione che, nonostante le numerose misure approvate negli ultimi anni per contrastare questo fenomeno, sembra ancora rappresentare una consuetudine difficile da perdere. L'ultima motivazione rilevante è stata attribuita dal 20,69% delle imprese intervistate all'attivazione di più cantieri contemporaneamente. L'impatto della concessione di dilazioni troppo lunghe, della difficoltà nel reperimento di fonti di finanziamento e dell'insufficiente attività di programmazione del cash flow non viene considerato rilevante ai fini della liquidità aziendale.

Diversa è la situazione che si presenta per le imprese di più piccole dimensioni in cui le cause che incidono maggiormente sulle disponibilità liquide aziendali sono state ricondotte per il 24,49% ai ritardi nei pagamenti da parte dei debitori e per il 20,41% alla difficoltà nel reperire le fonti di finanziamento necessarie allo svolgimento dell'attività.

Le altre motivazioni segnalate dal campione riguardano l'insufficiente attività di programmazione del cash flow (18,37%), i ritardi nei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione (16,33%) e le dilazioni concesse troppo lunghe (12,24%).

La quota rimanente, pari all'8,16%, è stata imputata all'attivazione di più cantieri contemporaneamente.

Ciò che sembra distinguere i due casi è la quantità di fattori impattanti negativamente sulla liquidità aziendale e l'attribuzione delle responsabilità.

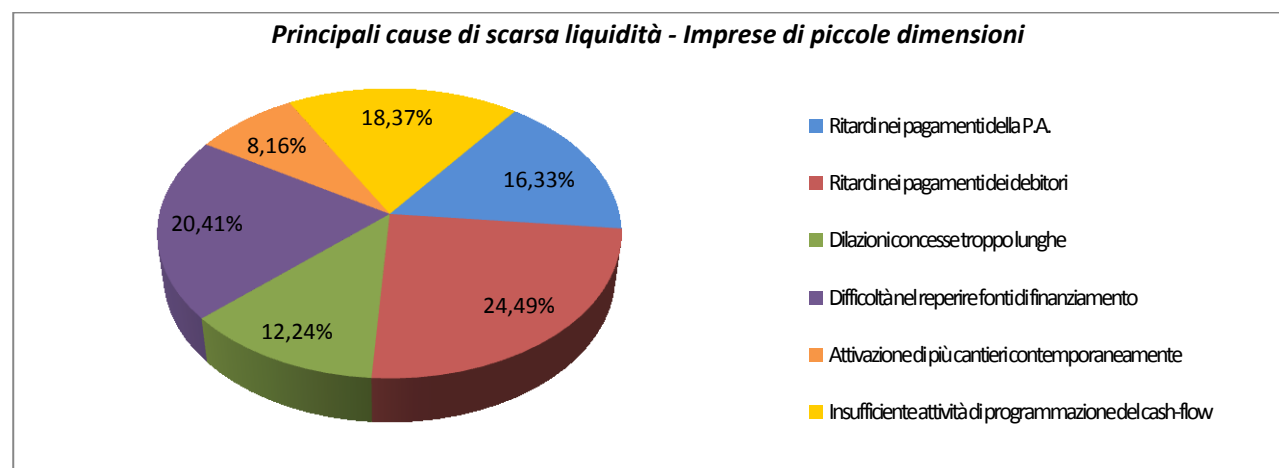
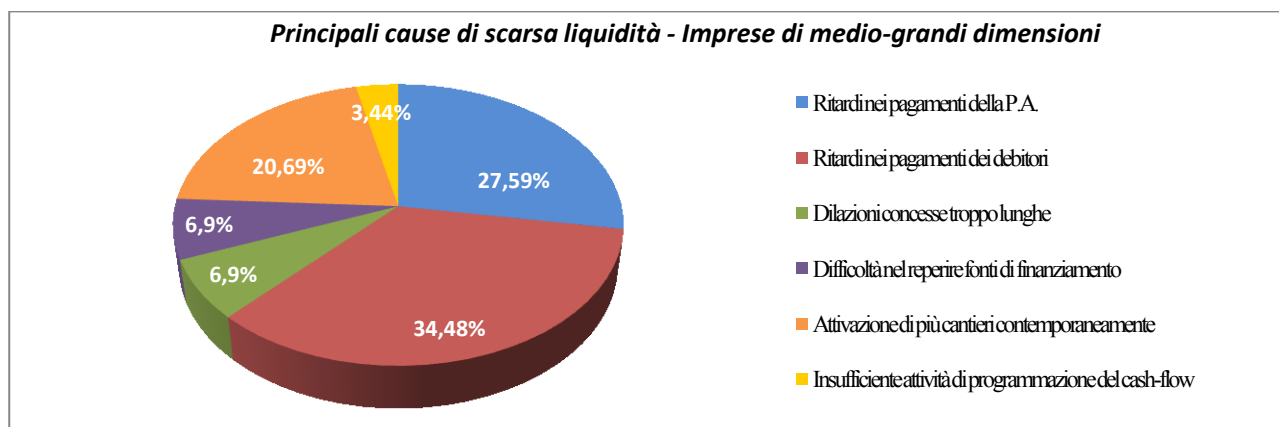
Le imprese di maggiori dimensioni riconducono lo scarso livello di liquidità a tre motivazioni principali, di cui due di queste esulano dalla responsabilità esclusiva dell'impresa. Difatti, i ritardi nei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione e dei debitori non possono essere imputati direttamente al mal operato dell'impresa come invece lo sono le altre cause.

Le imprese di piccole dimensioni, invece, mostrano un maggior numero di fattori che influenza in maniera negativa lo stato delle disponibilità liquide e la responsabilità in questo caso va ricercata anche all'interno dell'impresa.

Ciò nonostante, va detto che oltre ai ritardi nei pagamenti da parte della P.A. e dei debitori, tra le cause principali evidenziate dal campione vi sono la difficoltà nel reperimento delle fonti di finanziamento e l'insufficiente attività di programmazione del cash flow, di più difficile gestione per le piccole realtà. Se la decisione di attivare più cantieri contemporaneamente e la scelta delle dilazioni da concedere possono essere meno problematiche da prendere, in particolare per le

imprese che operano da tempo nel settore delle costruzioni e presentano una notevole esperienza nel campo edile, il reperimento di fonti finanziarie e la carente programmazione del cash flow potrebbero dipendere, da una parte da un'errata comunicazione con la banca o dall'inconsapevolezza degli strumenti finanziari disponibili, e dall'altra parte dalla mancanza di software dedicati alla gestione della tesoreria, dall'utilizzo di strumenti inadatti al monitoraggio della liquidità o da una cultura aziendale che non attribuisce la giusta importanza all'attività di gestione della tesoreria.

Grafici 12 e 13. Principali cause determinanti lo stato sufficiente/insufficiente di liquidità



Nel caso l'impresa non disponga di fonti volte al soddisfacimento del fabbisogno finanziario deve provvedere alla ricerca delle risorse finanziarie necessarie. Le imprese del settore edile intervistate concentrano la propria ricerca sul ricorso al capitale di credito, così come si evince dalla tabella sottoesposta che mostra il grado di utilizzo, dove 1 rappresenta il non utilizzo e 5 il largo utilizzo, delle diverse tipologie di mezzi finanziari.

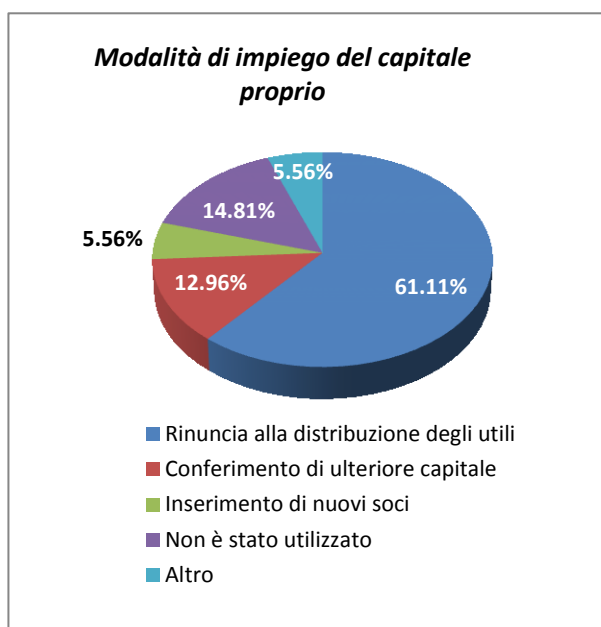
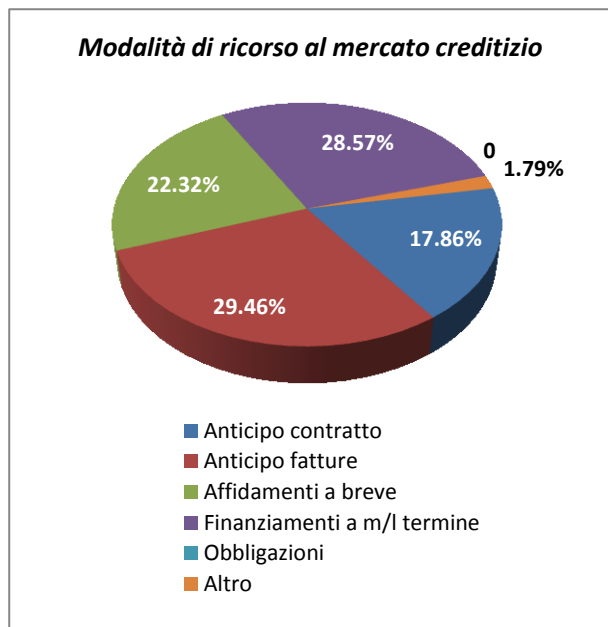
Il ricorso al finanziamento tramite capitale di rischio è poco utilizzato dalle imprese, con una media di risposte pari a 1,79, che preferiscono reperire le risorse utili alla propria attività mediante il mercato finanziario e creditizio, con una media delle risposte del 3,7.

Tra le modalità di impiego del capitale proprio una netta maggioranza delle imprese che hanno partecipato all'indagine, il 61,11%, decide di rinunciare alla distribuzione degli utili e il 12,96% opta per il conferimento di ulteriore capitale nell'attività. Il 14,81% delle imprese ha dichiarato

inoltre di non ricorrere al capitale proprio mentre le altre modalità di impiego non vengono pressoché prese in considerazione.

Grafico 14. Modalità di impiego del capitale proprio.

Grafico 15. Modalità di ricorso al mercato creditizio.



Per quanto concerne il mercato creditizio, il ricorso a tale canale avviene mediante l'utilizzo di tre strumenti principali: gli anticipi su fatture, gli affidamenti a breve termine e i mutui e/o finanziamenti a medio-lungo termine, di cui le imprese intervistate si servono rispettivamente per il 29,46%, 22,32% e 28,57%, e a cui segue l'impiego degli anticipi su contratto con il 17,86%. L'1,79% delle imprese ha indicato come "Altri strumenti" i finanziamenti chirografari a breve mentre nessuna delle imprese interrogate si avvale delle obbligazioni per reperire mezzi finanziari.

Il grafico sopra raffigurato mostra il grado di importanza assegnato dal campione di imprese a diversi fattori rispetto all'influenza sull'erogazione del credito.

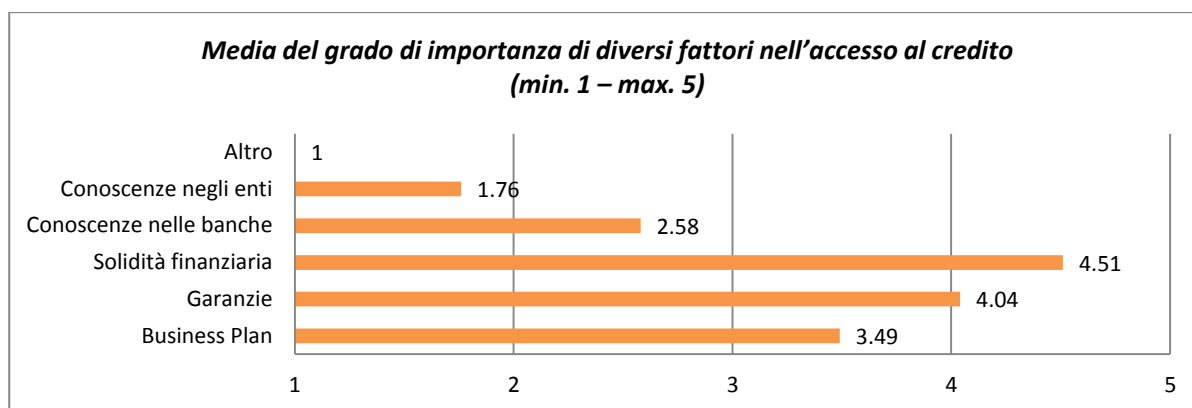
Dai dati emerge come le garanzie prestate dall'impresa e la sua solidità finanziaria rappresentano, per le imprese, gli elementi che gli istituti bancari considerano maggiormente ai fini dell'erogazione di credito, presentando una media delle risposte pari al 4,04 per le garanzie e 4,51 per la solidità finanziaria.

La presentazione di un business plan è stata ritenuta mediamente importante mentre le conoscenze all'interno delle banche e degli enti rappresentano, per il campione, un elemento ininfluenza nella decisione dell'istituto bancario.

La difficoltà nell'accedere al canale bancario ha reso necessaria la ricerca di fonti di finanziamento alternative che, grazie agli interventi normativi introdotti negli ultimi anni, si sono rese disponibili anche per le piccole e medie imprese. Suddividendo le risposte in funzione della dimensione aziendale è stato possibile osservare le differenze rispetto all'adozione di tali strumenti.

Le imprese di medio-grandi dimensioni prediligono, con una quota pari al 40%, il ricorso allo strumento finanziario del leasing. Gli anticipi da clienti vengono impiegati dal 16% del campione mentre il factoring e il ritardo nel pagamento dei fornitori si posizionano pressappoco sullo stesso piano di utilizzo ripartendosi la rimanente quota delle risposte fornite dalle imprese interrogate, rispettivamente del 24% e del 20%.

Grafico 16. Media del grado di importanza di diversi fattori nell'accesso al credito (min. 1 – max. 5).

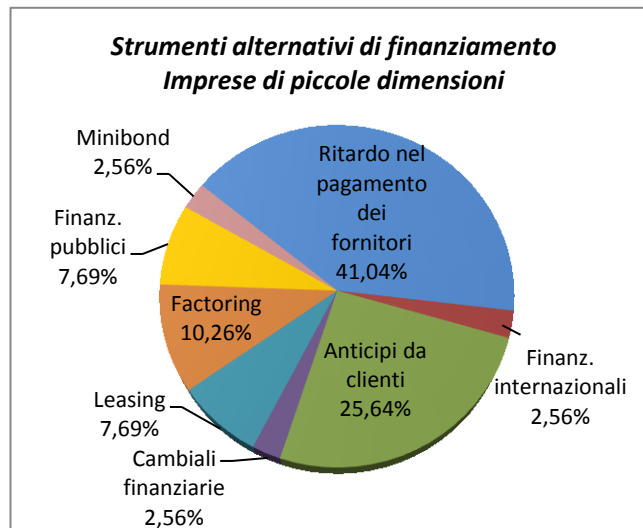
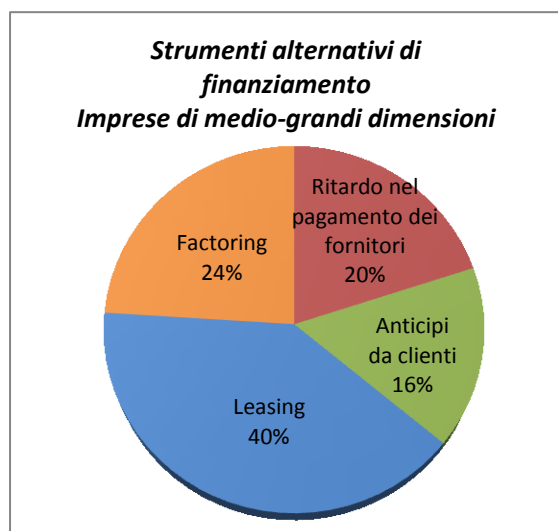


Diversa è la realtà delle imprese di dimensioni più contenute che vede l'adozione di molte più alternative di finanziamento anche se il primato spetta con il 41,04% all'unico elemento che non costituisce un mezzo di finanziamento, ovvero il pagamento ritardato nei confronti dei fornitori, inserito nel questionario come elemento provocatorio ma del quale le imprese si servono ampiamente.

Vengono poi richiesti anticipi ai clienti dal 25,64% delle imprese, mentre il 10,26% e il 7,69% ha optato per l'uso degli strumenti del factoring e del leasing.

Ricorrono ai finanziamenti pubblici il 7,69% delle imprese e a quelli di istituzioni straniere ed internazionali il 2,56%. Chiudono il cerchio i minibond, 2,56% e le cambiali finanziarie, 2,56%.

Grafico 17 e 18 Strumenti alternativi di finanziamento delle piccole imprese, e medio e grandi imprese



Un altro punto su cui è stata posta attenzione è l'adozione di specifici software per la gestione attiva della tesoreria. L'impiego di tali programmi consente alle imprese di poter programmare le attività con una maggior consapevolezza e di limitare possibili situazioni di tensione dovute a scarse o insufficienti disponibilità liquide ma, nonostante l'importanza di possedere adeguati software in grado di monitorare i flussi di cassa, la maggior parte delle imprese intervistate (il 70,21%) non sente l'esigenza di ricorrere al loro utilizzo.

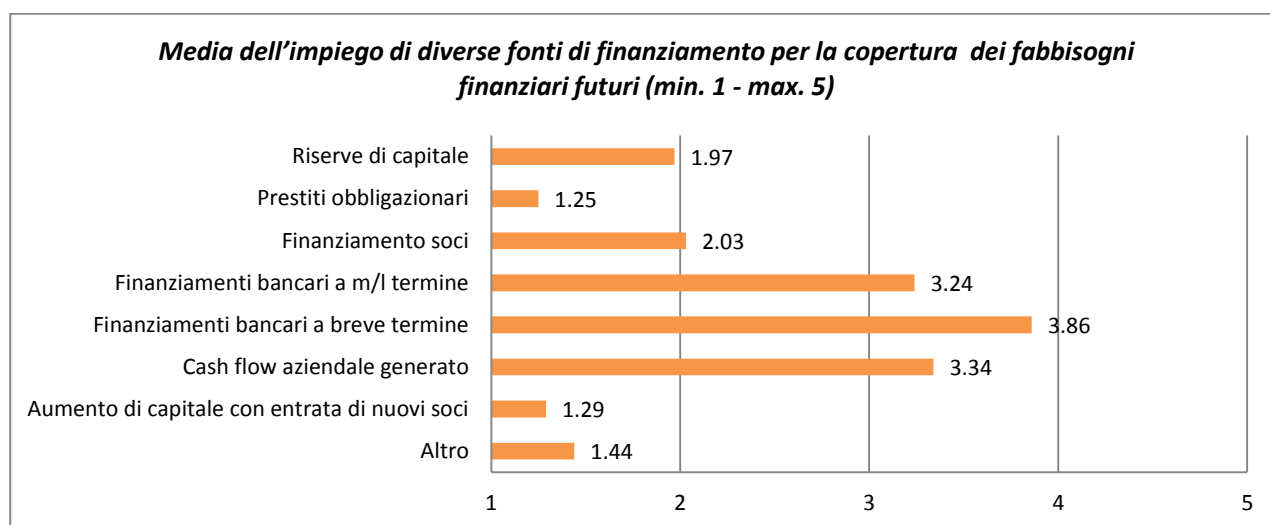
L'indagine condotta ha riguardato anche le prospettive future delle realtà appartenenti al settore delle costruzioni.

L'89,13%, corrispondente alla quasi totalità delle imprese intervistate, pensa di riuscire a far fronte al proprio fabbisogno finanziario nei prossimi esercizi mentre il restante 10,87% non ritiene di possedere le capacità per farvi fronte.

Un'altra domanda posta ai fini dell'indagine chiedeva di assegnare un punteggio da 1 a 5, dove 1 rappresenta uno scarso impiego e 5 largo utilizzo, circa il ricorso a diverse modalità di finanziamento nel caso emergano fabbisogni finanziari negli esercizi a venire.

Dalle risposte fornite emerge come per coprire i fabbisogni finanziari futuri le imprese prediligono i finanziamenti bancari a breve termine, i finanziamenti bancari a medio-lungo termine e il cash flow aziendale generato, con una media rispettivamente del 3,86, del 3,24 e del 3,34.

Grafico 19. Media dell'impiego di diverse fonti di finanziamento per la copertura dei fabbisogni finanziari futuri (min. 1 – max. 5).



5. Discussione e conclusione

A termine dell'analisi dei questionari, alcune riflessioni conclusive ed indicazioni per le prospettive delle aziende di costruzioni sono possibili. La prima evidenza risultante dall'indagine condotta è una decisa divaricazione tra le imprese di medio-grandi dimensioni e le imprese di dimensioni più contenute nell'approccio alla gestione finanziaria.

La realtà delle imprese del settore delle costruzioni è contraddistinta da una struttura produttiva frammentata in cui sono inserite per la maggior parte imprese di piccole dimensioni ed è forse questo uno dei motivi principali per cui in questo comparto l'attenzione alla gestione finanziaria non assume l'importanza che meriterebbe. Difatti, le dimensioni contenute delle imprese rendono il ricorso ad una figura interna appositamente creata per seguire gli aspetti finanziari spesso troppo dispendioso e in alcuni casi non necessario per via della semplicità della gestione finanziaria come del resto si è dimostrato limitato l'utilizzo di strumenti per il controllo dell'impatto finanziario di commessa a causa della delega di tali aspetti a figure esterne all'impresa.

Nonostante la stretta creditizia che ha colpito profondamente il settore delle costruzioni, le imprese edili si dimostrano ancora fortemente dipendenti dal canale bancario e le informazioni fornite agli istituti creditizi, se non complete e accurate, altro non fanno che ostacolare ulteriormente la ricerca di accedere ai finanziamenti bancari. La modesta importanza data alla presentazione di documenti di previsione economico-finanziaria, come ad esempio il business plan, costringe le banche a basare

i propri giudizi di merito prevalentemente sulla solidità finanziaria aziendale che, colpita dal contesto di mercato sfavorevole, non risulterà quasi mai sufficientemente allettante.

In aggiunta, il maggior rischio associato alle imprese a causa della crisi ha portato ad un eccessivo sbilanciamento verso il finanziamento bancario a breve termine. Se i finanziamenti a breve termine sono considerati intrinsecamente meno rischiosi per via delle possibili garanzie associate a essi (come ad esempio l'anticipo su fatture), le imprese sono esposte al sostenimento di costi più elevati connessi a queste forme tecniche.

L'analisi degli aspetti finanziari si esplica anche nel governo della liquidità che risulta spesso appena sufficiente per adempiere agli impegni assunti e a cui il campione analizzato ne attribuisce la scarsa disponibilità in special modo ai ritardi nel pagamento da parte dei fornitori.

Le strategie di finanziamento delle imprese intervistate rimangono ancora strettamente ancorate al canale bancario e la mancata diversificazione delle fonti di finanziamento potrebbe riflettersi negativamente sulla capacità di finanziare gli investimenti e il ciclo produttivo nei momenti di maggiore difficoltà. Sebbene siano presenti diverse alternative al canale bancario le imprese sono ancora lontane da un loro utilizzo di massa, solo una piccola nicchia infatti ricorre a tali strumenti di finanziamento.

Nello scenario attuale una gestione finanziaria consapevole e una maggiore attenzione rivolta alla tesoreria possono rappresentare una carta vincente per un lungo prosieguo dell'attività d'impresa.

La gestione finanziaria non dovrebbe rappresentare una fragilità per le imprese ma una risorsa specialmente oggi in cui la capacità di delineare una solida struttura finanziaria e di governare le disponibilità liquide decide tra la sopravvivenza e il default di un'impresa.

Dall'analisi condotta quali possono essere quindi le possibili linee di indirizzo verso cui orientare la gestione finanziaria delle imprese di costruzione. In primo luogo, appare evidente la necessità di una strategia finanziaria di medio-lungo termine, riducendo l'approccio tradizionale di gestire il fabbisogno finanziario legato a specifiche contingenze, o nel momento in cui si manifesta la necessità di nuove risorse. A questo si associa, la necessità di accrescere la cultura manageriale nelle imprese al fine di poter efficacemente introdurre e gestire strumenti gestionali oramai fondamentali nel rapporto con il mercato del credito (es. business plan, pianificazione lavori, analisi del cash-flow). La gestione finanziaria è tema complesso, dipendente da tanti fattori che devono essere tenuti in considerazione, cercando di mantenere un rapporto ottimale con i fornitori lungo la supply-chain, con la pubblica amministrazione e con gli istituti bancari. Questo diventerà sempre più possibile grazie al potenziale tecnologico esistente o potenzialmente disponibile per le imprese di costruzioni. Dai normali sistemi gestionali integrati (ERP), al BIM, alle Internet-of-things (IoT) da applicarsi in tutti i processi aziendali, sia quelli amministrativi che produttivi. Queste linee di indirizzo, pur non potendo da sole risolvere tutte le problematiche di un settore complesso come quello delle costruzioni, hanno la possibilità di ridurre o eliminare una delle principali complessità del settore, ovvero la capacità di gestire la dinamica finanziaria, spesso sconosciuta da parte di buona parte delle imprese.

Bibliografia

- Arlotta C., Bertolotti F., Calvani C., Coda Negozio E., Fici L., Liberatore G., Pasquetti L., Pesaro C., Scialdone R., Salvatici F., Venturini G. (2014), *La crescita delle Pmi attraverso gli strumenti di finanza innovativa. Mini bond, Cambiali finanziarie, Aim, Progetto Elite, SPAC, Incentivi allo sviluppo*, Franco Angeli.
- Barbieri N., Bagnera C. (1992), *Gestione costi nelle imprese edili*, Franco Angeli.
- Barrese C., Abbatemarco M. (2004), *Il controllo di gestione in edilizia. Ottimizzare tempi e costi nei processi costruttivi*, Franco Angeli.
- Bartoli F. (2008), *Il rendiconto finanziario dei flussi di liquidità. Guida all'analisi e alla pianificazione finanziaria delle Pmi attraverso i flussi di liquidità*, Franco Angeli.
- Bertoni A., Lai A., Tessitore A., Brunetti G., Olivieri D., Tommasone I., *Le imprese edili. Profili gestionali e modelli di simulazione economico-finanziaria*, Cedam, 1989
- Bracci E., Crepaldi R. (2012), *Il controller nelle imprese di costruzioni. Modelli e strumenti operativi per un efficace controllo di gestione*, Maggioli Editore.
- Bracci, E., & Crepaldi, R. (2015). *L'eccellenza nella gestione delle imprese di costruzioni : un approccio per processi*. Maggioli Editore.
- Chen, C.-W., Wang, M. H. L., & Lin, J.-W. (2009). Managing target the cash balance in construction firms using a fuzzy regression approach. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 17(5), 667–684.
<http://doi.org/10.1142/S0218488509006200>
- Chen, H.-L., O'Brien, W. J., & Herbsman, Z. J. (2005). Assessing the Accuracy of Cash Flow Models: The Significance of Payment Conditions. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 669–676. [http://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:6\(669\)](http://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:6(669))
- Kenley, R., & Wilson, O. D. (1986). A construction project cash flow model—an idiographic approach. *Construction Management and Economics*, 4(3), 213–232.
<http://doi.org/10.1080/01446198600000017>
- Maffongelli M., Muscettola M., Notarnicola D. (2015), *Analisi e valutazioni nell'impresa edile. Guida alla scoperta e alla gestione del rating*, Franco Angeli.
- Manca F., Fotzi S. (2008), *Il controllo di gestione nelle aziende che producono su commessa: gestione tecnica del progetto, controllo economico-finanziario, sistemi informativi*, Ipsoa.
- Nicolini G., Ronchetti E. (1999), *Imprese di costruzioni e costruttori di imprese - Rapporto di ricerca*, CCIAA Bologna.
- Pedriali F. (2006), *Analisi finanziaria e valutazione aziendale. La logica applicativa con i nuovi principi contabili internazionali*, Hoepli.
- Propersi A. (2002), *Le imprese edili: la gestione, l'organizzazione e il controllo dell'azienda. Il project financing*, Il sole-24 ore.
- Rigato C., Camanzi P. (2008), *Basilea 2 per piccole e microimprese. Nuovi rapporti e nuove intese tra banche e imprese, anche in contabilità semplificata*, Fag.
- Troise G. (2014), *Come finanziare le Pmi*, Ipsoa.

Sitografia

www.ance.it
www.bancaditalia.it
www.gazzettaufficiale.it
www.ilsole24ore.com
www.intesasanpaoloimprese.com
www.istat.it

www.osservatoriomibond.it
www.regolamentoappalti.it
www.sviluppoeconomico.gov.it
www.unioncamere.gov.it

Acknowledgements:

Il lavoro è attribuibile nelle sue parti a: Enrico Bracci §1 e 5, a Roberto Crepaldi §2, a AnnaRita Ragazzi §3 e 4. La ricerca ha beneficiato della collaborazione di 888sp, all'interno del Construction Lab nato dalla collaborazione tra il Dipartimento di Economia e Management e 888sp.

Appendice - Questionario

Dati identificativi dell'azienda

Ragione/Denominazione sociale: _____

Via: _____

Città: _____ Provincia: _____

Struttura e attività

1. Quanti dipendenti sono presenti in azienda?

- Meno di 10 occupati
- Meno di 50 occupati
- Meno di 250 occupati
- Più di 250 occupati

2. In quali campi del settore edilizio opera l'azienda?

- Residenziale:
 - Privato
 - Pubblico
- Non residenziale:
 - Privato
 - Pubblico
- Opere pubbliche

3. Indicare in quale percentuale rispetto al fatturato l'azienda lavora:

- In proprio _____ %
- In appalto/subappalto _____ %

4. L'azienda ha rapporti con l'estero?

- Sì
- No

5. Se sì, il motivo principale che ha spinto l'azienda a ricercare commesse al di fuori del territorio italiano è dovuto a:

- La crisi del mercato interno
- Nuove opportunità di successo
- Altro (specificare): _____

Gestione finanziaria

6. Quale livello di conoscenze finanziarie pensate di possedere all'interno dell'azienda (dove 1 è "Scarso. La gestione finanziaria è affidata quasi interamente a figure esterne all'azienda" e 5 è "Ottimo. La maggior parte degli aspetti riguardanti la gestione finanziaria vengono gestiti in azienda")?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Chi si occupa prevalentemente in azienda della gestione finanziaria in termini di strategia e rapporti con le banche?

- Amministrazione
- Direttore finanziario
- Consulente esterno
- Altro (specificare): _____

8. Qual è la fonte principale di consulenza finanziaria di cui vi avvalete?

- Direttore di banca
- Direttore/responsabile finanziario
- Commercialista
- Consulente indipendente
- CCIAA
- Associazione (specificare): _____
- Altro (specificare): _____

9. Indicare con quale grado (dove 1 è “minimo” e 5 è “massimo”) l’azienda gestisce in fase di preventivazione/programmazione l’impatto finanziario di ogni commessa in termini di:

- a. Flussi degli incassi e dei pagamenti
- b. Piano dei finanziamenti
- c. Oneri finanziari
- d. Margine finanziario di commessa

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

10. Con quale grado (dove 1 è “minimo” e 5 è “massimo”) l’azienda monitora l’impatto finanziario durante la realizzazione di ogni commessa in termini di:

- a. Flussi degli incassi e dei pagamenti
- b. Piano dei finanziamenti
- c. Oneri finanziari
- d. Margine finanziario di commessa

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

11. Con quale grado (dove 1 è “minimo” e 5 è “massimo”), i seguenti strumenti gestionali sono adottati dall’azienda per monitorare l’andamento finanziario di ogni commessa:

- a. Analisi degli scostamenti
- b. Sviluppo di piani correttivi
- c. Analisi del fabbisogno finanziario
- d. Analisi del punto di pareggio finanziario
- e. Analisi del margine finanziario di commessa

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

12. Tramite quali strumenti avviene la gestione finanziaria della commessa?

- Foglio di lavoro (es. Excel)
- Modulo gestionale/software
- Altro _____

13. Indicare rispetto ad una scala da 1 a 5, l’incidenza negativa (dove 1 è “minima” e 5 è “massima”) avuta sull’azienda delle seguenti difficoltà:

- a. Competitività di aziende del settore costruzioni
- b. Contrazione della domanda di lavoro
- c. Maggiore difficoltà di accesso al credito
- d. Scarsa liquidità
- e. Ritardo nella riscossione dei crediti

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

14. L’azienda riesce a far fronte al proprio fabbisogno finanziario?

- Sempre
- Con difficoltà
- Non nell’ultimo anno

15. I fondi mancanti per la copertura, a quale voce sarebbero destinati principalmente?

- Nuovi investimenti
- Attività correnti
- Ritardi nei pagamenti
- Tasse e contributi
- Altro (specificare): _____

16. L'azienda si è avvalsa in passato di forme di supporto pubbliche per l'accesso alla finanza?

- No
 Sì

Se sì, quali? _____

17. Quale pensa sia il fattore più importante per l'accesso al credito (dove 1 rappresenta "minima importanza" e 5 "massima importanza")?

a. La presentazione di un business plan	1	2	3	4	5
b. La disponibilità di garanzie	1	2	3	4	5
c. La solidità finanziaria dell'azienda	1	2	3	4	5
d. Le conoscenze personali all'interno delle banche	1	2	3	4	5
e. Le conoscenze personali all'interno di enti pubblici	1	2	3	4	5
f. Altro (specificare): _____	1	2	3	4	5

18. Quali delle seguenti forme di collaborazione permette di disporre di un maggior accesso al credito?

a. Rete di impresa	1	2	3	4	5
b. Confidi	1	2	3	4	5
c. Altre forme consortili	1	2	3	4	5
d. Altro (specificare): _____	1	2	3	4	5

19. Indicare da 1 a 5 (dove 1 rappresenta "non utilizzo" e 5 "largo utilizzo") come, negli ultimi esercizi, la ricerca di risorse finanziarie sia avvenuta tramite il ricorso:

a. Al capitale di rischio	1	2	3	4	5
b. Al mercato finanziario e creditizio	1	2	3	4	5
c. Altre modalità	1	2	3	4	5

20. L'impiego del capitale proprio in quale modo si è concretizzato?

- Rinuncia alla distribuzione degli utili
 Conferimento di ulteriore capitale
 Inserimento di nuovi soci
 Non è stato utilizzato
 Altro (specificare): _____

21. Il ricorso al mercato creditizio è stato attuato attraverso:

- Anticipo contratto
 Anticipi su fatture
 Affidamenti a breve termine
 Mutui e/o finanziamenti a medio lungo termine
 Obbligazioni
 Altro (specificare): _____

22. L'accesso al credito bancario è limitato da (dove 1 è "minimo" e 5 è "massimo"):

a. Tassi di interesse troppo alti	1	2	3	4	5
b. Procedure burocratiche di gestione delle pratiche	1	2	3	4	5
c. Le forme di finanziamento non sono attrattive	1	2	3	4	5
d. Le banche richiedono garanzie troppo alte	1	2	3	4	5
e. Le banche richiedono troppe informazioni/documenti	1	2	3	4	5
f. Il tempo di attesa dall'istanza è troppo lungo	1	2	3	4	5
g. L'istituto non considera le aziende del settore edile	1	2	3	4	5
h. L'istituto/i con cui l'azienda collabora per il momento non erogano servizio di smobilizzo crediti	1	2	3	4	5

23. Rispetto alla ricerca di finanziamenti diversi dal credito e dal capitale di rischio, a quali fonti ricorre l'azienda?

- Ritardo pagamento a fornitori rispetto alle condizioni pattuite contrattualmente
 Anticipi da clienti
 Cambiali finanziarie
 Leasing
 Factoring
 Finanziamenti pubblici

- Finanziamenti di istituzioni straniere ed internazionali
- Minibond
- Altro (specificare): _____

24. Come definirebbe la liquidità nell'azienda:

- Ottima
- Buona
- Sufficiente
- Insufficiente

25. Se ha risposto alla domanda precedente con "sufficiente" o "insufficiente", quali ritiene siano le cause principali?

- Ritardi nei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione
- Ritardi nei pagamenti da parte dei debitori
- Dilazioni concesse troppo lunghe
- Difficoltà nel reperire fonti di finanziamento
- Attivazione di più cantieri contemporaneamente
- Insufficiente attività di programmazione del cash flow operativo

26. L'azienda si avvale di specifici software gestionali per la gestione attiva della tesoreria?

- No
- Sì

Se sì, quali? _____

27. Pensa nei prossimi esercizi di riuscire a far fronte al proprio fabbisogno finanziario?

- Sì
- No

28. Come pensa si finanzia l'impresa per i suoi fabbisogni finanziari futuri (dove 1 è "scarso utilizzo" e 5 è "largo utilizzo")?

- a. Finanziamenti bancari a breve termine (es. sconto fattura)
- b. Finanziamenti bancari a medio/lungo termine (es. mutuo)
- c. Prestiti obbligazionari
- d. Cash flow aziendale generato
- e. Riserve di capitale
- f. Finanziamento soci
- g. Aumento di capitale con entrata di nuovi soci
- h. Altro (specificare): _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

29. Con quale grado (dove 1 è "minimo" e 5 è "massimo"), l'azienda conosce il suo fabbisogno futuro di liquidità?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Con quale grado (dove 1 è "minimo" e 5 è "massimo"), l'azienda svilupperà piani di investimento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Come saranno finanziati tali investimenti (dove 1 è "minimo" e 5 è "massimo")?

- a. Finanziamenti bancari a breve termine
- b. Finanziamenti bancari a medio/lungo termine
- c. Prestiti obbligazionari
- d. Cash flow aziendale generato
- e. Riserve di capitale
- f. Finanziamento soci
- g. Aumento di capitale con entrata di nuovi soci
- h. Altro (specificare): _____

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5