

Tecniche di vendor rating: un utilizzo «alternativo»

di Massimo Lazzari (*)

Con l'arrivo di Basilea 2 sarà molto importante per le aziende migliorare la gestione del «parco banche» al fine di accrescere il potere contrattuale nei confronti di queste ultime: si possono utilizzare per questo scopo le tecniche adottate per la gestione dei fornitori. Il «banking rating» è una metodologia che sfrutta l'esperienza offerta dalle tecniche di acquisto per reimpostare e razionalizzare i rapporti con gli istituti di credito.

Premessa

L'ormai prossima introduzione delle nuove normative di Basilea 2 per la regolarizzazione del rapporto banca-impresa potrà sicuramente apportare consistenti vantaggi alle imprese che ne sapranno cogliere l'opportunità per tempo: l'impresa che si presenterà all'appuntamento di Basilea 2 con un «buon rating» sarà infatti in grado di accrescere notevolmente il proprio potere contrattuale nei confronti degli Istituti di Credito, in virtù dei vantaggi che questi avranno lavorando con la stessa (1).

La gestione del «parco banche» dovrebbe quindi essere considerata non più come un aspetto marginale, bensì come una leva importante per intervenire sui risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa. A tal fine, si vuole proporre in questo articolo una metodologia, mutuata dalle tecniche di gestione degli approvvigionamenti, utile per una corretta impostazione, monitoraggio e ottimizzazione della finanza aziendale e dei costi che da essa dipendono.

Le leve competitive per la corretta gestione dei fornitori

Generalmente in azienda si effettua una costante valutazione del parco fornitori, sia che venga attuata mediante tecniche proceduralizzate o che sia invece applicata a livello informale e inconscio.

Solitamente, il principale criterio in base a cui si valuta un fornitore è quello del costo. Si tende cioè a selezionare, tra una gamma di potenziali fornitori, quello che offre il prodotto/servizio desiderato al minor costo; tuttavia, spesso, entrano in gioco altre variabili oltre a quella del costo: il livello di servizio, la localizzazione geografica, le caratteristiche del fornitore e dei prodotti/servizi offerti, la relazione che sussiste con l'impresa fornitrice.

Tralasciando per il momento queste variabili, si può affermare che, nella maggior parte dei casi, il costo totale è l'indicatore più idoneo per misurare la bontà dei rapporti con i fornitori e il suo contenimento/riduzione è l'obiettivo principale delle politiche d'acquisto delle imprese. Le tecniche e le metodologie che un'impresa può applicare per conseguire tale risultato sono meglio note come «Leve Competitive»: con questo termine si intende «il complesso di approcci/metodologie/tecniche a disposizione dell'azienda per gestire (determinare, controllare e ridurre) il costo totale dei prodotti/servizi acquistati» (2).

Le leve competitive possono essere raggruppate in 5 box principali:

- leva negoziale;
- concentrazione delle forniture;
- controllo economico delle forniture;
- integrazione operativa con i fornitori;
- integrazione strategica con i fornitori.

Si descrivono brevemente i tratti salienti di ognuna di queste leve.

Leva negoziale

Con questo termine si intende «il complesso di attività, tecniche e metodologie attuate per la gestione del costo d'acquisto attraverso la competizione di più fornitori» (3). Questa è sicuramente la leva più

Note:

(*) *Consulente Mondaini Partners*

(1) Si ricorda che, dal momento in cui entrerà in vigore la normativa Basilea 2, il patrimonio di vigilanza che gli Istituti di Credito dovranno accantonare a fronte degli affidamenti concessi sarà variabile in relazione al rating assegnato all'impresa affidata.

(2) *Comakership Merli* – Loni, ISEDI, Torino, 1997, pag. 140.

(3) *Ibidem*, pag. 140

diffusa nelle imprese per la gestione degli acquisti, e consiste sostanzialmente nell'applicazione delle tecniche di negoziazione, mettendo in competizione tra di loro più fornitori dello stesso prodotto/servizio che si desidera acquistare, per spuntare costi minori e condizioni migliori. Nella pratica, l'applicazione di questa leva si traduce spesso nella definizione di alcune «regole» o procedure d'acquisto che i responsabili acquisti dell'impresa devono seguire costantemente, quali ad esempio:

- richiedere almeno tre offerte per ogni prodotto/servizio da acquistare;
- far ruotare i fornitori periodicamente per dimostrare che nessuno di loro è necessario;
- il cliente ha sempre un maggior potere contrattuale del fornitore.

Come si può immediatamente osservare, l'applicazione di questa leva non sempre apporta vantaggi per l'impresa, e non sempre è praticabile; risulta, per questo motivo, fondamentale la fase a monte, ovvero quella della valutazione accurata sia delle classi di prodotti/servizi acquistati dall'impresa sia dei fornitori nei confronti dei quali l'attuazione di una tale strategia di acquisto porti a considerevoli vantaggi per l'impresa cliente.

Concentrazione delle forniture

L'applicazione di questa leva prevede, al contrario della precedente, una concentrazione del volume complessivo degli acquisti su un numero ridotto di fornitori. Questa strategia presenta due vantaggi rispetto alla precedente:

- da un lato consente di ridurre i costi fissi di gestione legati agli acquisti, creando delle economie di scala;
- dall'altro consente di incrementare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, attraverso l'incremento del volume di affari.

Anche in questo caso, è necessario porre la massima attenzione alla fase a monte di valutazione dell'intero parco fornitori, al fine di individuare e selezionare i fornitori sui quali concentrare il volume degli approvvigionamenti.

Controllo economico delle forniture

Questa leva consente di conseguire l'obiettivo di gestione/riduzione dei costi di fornitura attraverso la conoscenza e l'analisi delle determinanti del costo stesso. Le attività che stanno alla base dell'applicazione di questo tipo di strategia comportano un considerevole dispendio di risorse e di tempo, non-

ché una conoscenza approfondita delle dinamiche di *pricing* nei contratti di fornitura. Va quindi considerata con accuratezza l'opportunità di applicare il controllo economico delle forniture e i benefici che esso potrebbe apportare all'impresa in relazione ai costi necessari per attuarlo; ciò non toglie che tale leva può risultare particolarmente vantaggiosa in diverse situazioni, in quanto:

- consente di accrescere il potere contrattuale del cliente nei confronti del fornitore;
- consente di individuare i fattori critici per la determinazione dei costi di acquisto e di agire così sui primi per minimizzare i secondi.

La gestione del «parco banche» dovrebbe essere considerata non più come un aspetto marginale, bensì come una leva importante per intervenire sui risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa

Integrazione operativa/strategica con i fornitori

Queste ultime due leve competitive per la gestione degli acquisti implicano un'integrazione, più o meno significativa, dell'impresa cliente con le imprese fornitrici ai

fini di ottenere vantaggi considerevoli nei costi e nelle condizioni di acquisto.

L'integrazione operativa, sostanzialmente, consiste nella collaborazione, che può essere informale oppure formalizzata con accordi o contratti di partnership, con i fornitori per quanto riguarda gli aspetti più operativi legati alla gestione degli acquisti (distribuzione, stoccaggio, produzione, assemblaggio ecc.).

L'integrazione strategica, invece, consiste in una collaborazione più allargata con alcune imprese, che diventano veri e propri *partners* dell'impresa cliente: l'obiettivo dell'applicazione di questa leva è quindi quello di creare sinergie non solo sul piano degli acquisti, ma anche dal punto di vista strategico, di mercato e di sviluppo.

Il banking rating

Fatte queste considerazioni, è possibile pensare di adottare il medesimo approccio per valutare i rapporti instaurati con gli Istituti di Credito con cui l'impresa collabora; l'obiettivo che si desidera perseguire in questo modo è quello di reimpostare le politiche di selezione e valutazione degli Istituti di Credito, ai fini di razionalizzarne l'utilizzo con ovvi vantaggi dal punto di vista dei costi, del livello di servizio e del potere contrattuale dell'impresa.

Le fasi di questo approccio, che potremmo chiamare «*banking rating*», si possono sintetizzare nei seguenti passi (vedi Tavola 1):

- classificazione degli Istituti di Credito;
- analisi della «matrice di portafoglio»;

Strategie finanziarie

- costruzione e valutazione del *rating* degli Istituti di Credito;
- individuazione delle migliori leve competitive.

La classificazione degli Istituti di Credito

Prima di partire con una vera e propria valutazione degli Istituti di Credito è sicuramente opportuno effettuare una macro-classificazione, al fine di individuare tre livelli di importanza degli stessi (vedi Tavola 2):

- al primo livello appartengono gli Istituti di Credito con cui l'impresa collabora maggiormente, dal punto di vista sia dei volumi trattati sia delle tipologie di linee di credito utilizzate;
- il terzo livello comprende gli Istituti di Credito con i quali l'impresa collabora in misura marginale e sporadica, e che, quindi, assumono una bassa rilevanza dal punto di vista della strategicità per l'impresa;
- tra i due livelli, vi è una zona intermedia (o «di limbo») in cui entrano tutti gli altri Istituti di Credito. È su questi ultimi che dovrà andare a focalizzarsi maggiormente l'attività di analisi e valutazione, per

monitorare l'efficacia e l'efficienza dei rapporti intrattenuti e individuare delle concrete strategie per migliorare questi due parametri.

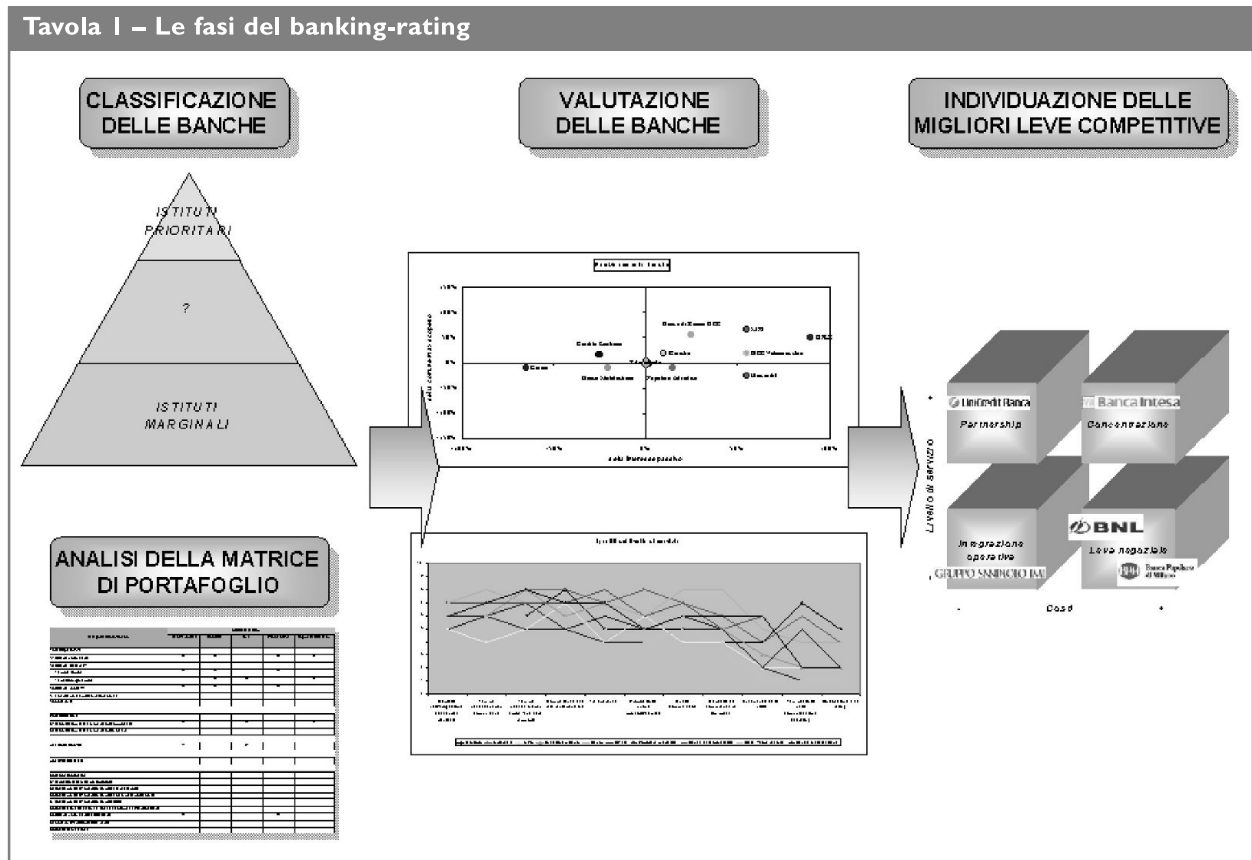
L'analisi della «matrice di portafoglio»

Oltre alla classificazione in base all'importanza strategica degli Istituti di Credito, è necessario, a livello preliminare, valutare anche l'esclusività dei rapporti. A tal fine può essere utile costruire quella che generalmente viene definita la «matrice di portafoglio», strumento che sostanzialmente permette di individuare gli incroci tra i diversi Istituti di Credito con cui si collabora e i vari «prodotti» bancari acquistati (crediti in c/c, finanziamenti a medio/lungo termine, effetti al s.b.f. ecc.).

Attraverso la lettura di tale matrice diventa possibile individuare quali sono i prodotti offerti all'impresa da tutti gli Istituti e quali sono invece quelli reperibili soltanto presso alcuni di essi.

È a questo punto comprensibile come un accurato svolgimento di queste prime due fasi (la classificazione delle banche e la costruzione della matrice di portafoglio) sia fondamentale prima di procedere

Tavola 1 – Le fasi del banking-rating



re ad una valutazione efficace degli Istituti di Credito.

La costruzione e la valutazione del rating degli Istituti di Credito

A questo punto si può procedere con la fase vera e propria di valutazione degli Istituti di Credito. I fattori determinanti in base ai quali è opportuno confrontare tra loro i diversi Istituti possono essere riassunti in quattro macro-categorie:

- il costo globale applicato;
- i tempi del servizio;
- la qualità del servizio;
- la capacità d'impresa.

Il costo effettivo del credito

Quando si valuta il costo del denaro preso a credito da un Istituto è importante determinare quello che è il costo effettivo del credito stesso. Oltre al tasso nominale di interesse applicato dall'Istituto, vi sono infatti tutta una serie di elementi che, in misura maggiore o minore, influiscono sulla determinazione del costo complessivo del servizio e, di conseguenza, degli oneri finanziari sostenuti effettivamente dall'impresa affidata.

Per chiarire meglio questo concetto, consideriamo l'apertura di credito in conto corrente. In questo caso, l'Istituto di Credito comunicherà all'impresa un tasso nominale di interesse che verrà applicato, con una predeterminata frequenza (solitamente trimestrale), al credito effettivamente utilizzato; a ciò verranno poi aggiunti:

- una commissione di massimo scoperto, ovvero un ulteriore tasso (generalmente pari allo 0,125%) applicato all'importo massimo debitore risultante nel trimestre solare;

- un tasso di sconfinamento, ovvero il maggior tasso debitore che l'Istituto applica su tutti i saldi che eccedono il limite massimo del fido concesso;
 - alcune spese aggiuntive, relative ad esempio alle spese fisse di tenuta conto, alle spese e/o commissioni per singola operazione, ecc.;
 - l'effetto dei giorni valuta, ovvero la perdita media di valuta dovuta alla differenza (in termini di «giorni banca») tra i saldi contabili e i saldi liquidi.
- È quindi ovvio che l'applicazione di tutti questi elementi aggiuntivi andrà a determinare un costo complessivo del credito superiore a quello che sarebbe se si considerasse la computazione del solo tasso nominale di interesse; senza addentrarsi troppo in profondità in questi argomenti (4), si propone soltanto una formula per la determinazione del tasso trimestrale effettivo di un'apertura di credito in conto corrente:

$$\text{Tasso trimestrale effettivo} = \frac{\text{interessi debitori} + \text{C.M.S.} + \text{spese diverse}}{\text{utilizzo medio del trimestre}}$$

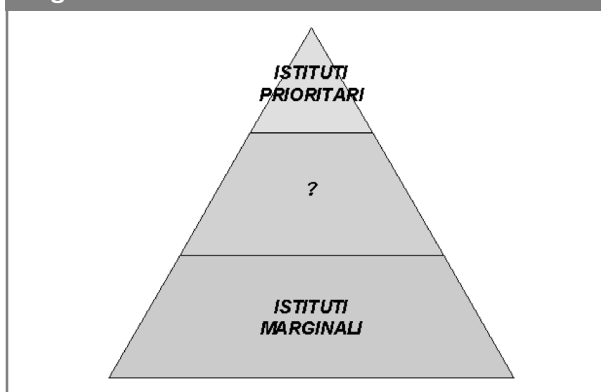
A titolo di esempio si riporta graficamente, nella Tavola 3 (5), l'incremento percentuale del tasso di interesse effettivo rispetto a quello nominale, al variare di quest'ultimo, suddividendolo nelle due componenti di incremento dovute soltanto alla capitalizzazione trimestrale degli interessi e alla commissione di massimo scoperto (senza considerare quindi l'effetto dei giorni di valuta e le spese diverse).

Analogamente, si può fare lo stesso ragionamento su tutte le tipologie di credito a breve cui l'impresa ricorre, quali ad esempio l'anticipo di effetti al salvo buon fine, l'anticipo fatture, le lettere di credito import/export, considerando per ogni situazione i diversi elementi che vanno ad incrementare il costo dovuto al tasso nominale di interesse.

Una volta individuato il costo effettivo, risulta interessante analizzare:

- l'incidenza sul costo effettivo dei diversi componenti di costo considerati (la capitalizzazione trimestrale degli interessi, la commissione di massimo scoperto, le spese diverse);
- il comportamento di questi fattori al variare del tasso nominale di interesse;
- l'andamento del costo effettivo al variare del grado di utilizzo dell'importo affidato.

Tavola 2 – I tre livelli per la classificazione degli Istituti di Credito



Note:

(4) Per un approfondimento dei quali si segnala *La gestione finanziaria delle piccole e medie imprese*, Ruozi, EGEA, Milano, 1996.

(5) *Ibidem*, pag.75.

I tempi del servizio

Il costo effettivo applicato dai diversi Istituti di Credito è sicuramente uno dei principali elementi da tenere in considerazione quando si procede ad una valutazione degli stessi; oltre a questo, tuttavia, dovranno essere analizzati anche una serie di fattori, meno quantificabili oggettivamente ma altrettanto importanti, legati soprattutto al livello del servizio offerto dagli Istituti.

Una prima categoria è rappresentata dai fattori legati alle tempistiche del servizio offerto; tra questi possono assumere infatti particolare rilevanza per l'impresa, ad esempio:

- la rapidità nell'erogazione dei servizi richiesti;
- i tempi necessari per comunicare con l'Istituto, ed in particolare con il referente bancario dell'impresa;
- la tempestività dell'Istituto nell'aggiornamento mensile e nella comunicazione della Centrale Rischi.

La qualità del servizio

Un'ulteriore categoria di elementi da considerare nella valutazione degli Istituti di Credito è relativa agli aspetti qualitativi del servizio offerto all'impresa dagli stessi, che si può misurare attraverso la valutazione di:

- competenze dei referenti bancari;
- trasparenza dell'Istituto nei confronti dell'impresa;
- innovatività dell'Istituto e propositività di nuovi prodotti/servizi;
- qualità complessiva del servizio e trattamento riservato all'impresa.

La capacità d'impresa

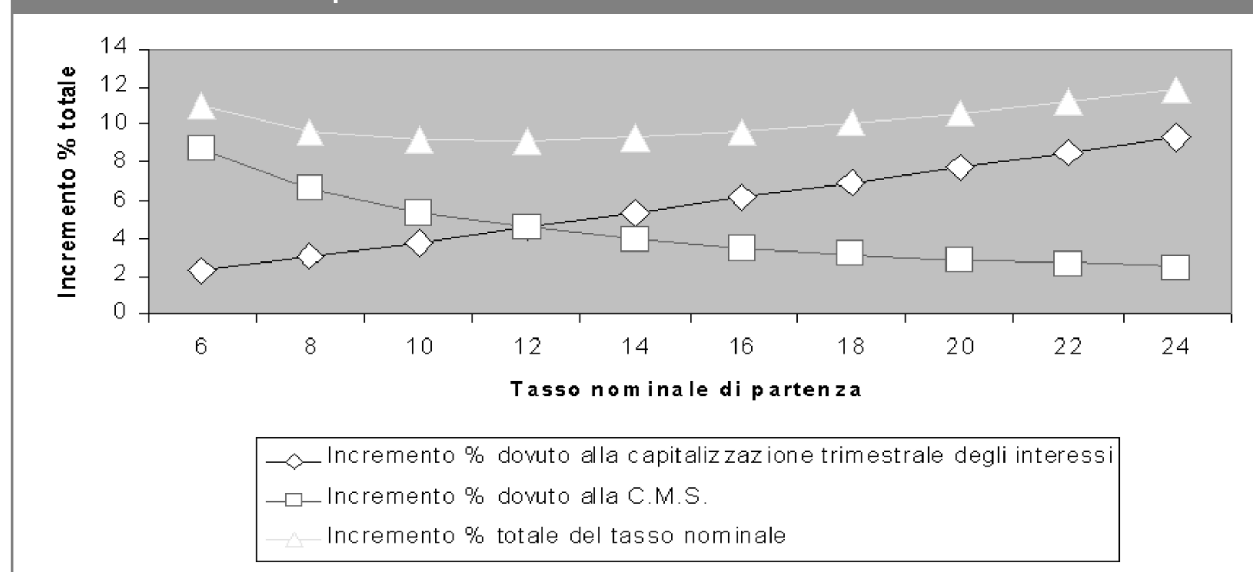
La capacità d'impresa è un ulteriore elemento fondamentale per la valutazione del livello di servizio offerto dagli Istituti di Credito all'impresa.

A questi, infatti, a differenza di tutti gli altri fornitori con cui si instaurano rapporti commerciali, è richiesto anche di «capire» l'impresa cliente e le reali esigenze della stessa dovute alle peculiarità del business svolto. Questa dimensione assume una maggior rilevanza nell'ottica di introduzione delle nuove normative di Basilea 2 per la regolazione dei rapporti banca-impresa: infatti una maggior conoscenza degli aspetti dell'impresa che trascendono i meri dati di bilancio e di utilizzo nel tempo degli affidamenti concessi (l'analisi quindi della Centrale Rischi), potranno, in accordo con i nuovi principi, consentire all'Istituto di Credito di rettificare, in misura più o meno considerevole, il *rating* assegnato all'impresa affidata, con gli ovvi vantaggi che per questa conseguiranno in termini di condizioni applicate e quindi di costo finale del credito.

Al fine di poter valutare questo aspetto del servizio offerto dagli Istituti di Credito, gli elementi da tenere sicuramente in considerazione sono:

- la capacità dell'Istituto di comprendere realmente il business dell'impresa (in una parola di saper leggere «oltre il bilancio» dell'impresa);
- la frequenza delle visite all'impresa da parte dei referenti bancari;
- la tempestività dimostrata nella comunicazione del *rating* assegnato all'impresa;

Tavola 3 – L'incremento percentuale totale del tasso di interesse nominale



- l'illustrazione della metodologia e degli elementi determinanti del *rating* assegnato.

L'individuazione delle migliori leve competitive

A questo punto è possibile effettuare una valutazione comparata degli Istituti di Credito, lungo due dimensioni, quella del costo e quella del livello di servizio, come rappresentato nella Tavola 4.

Dalla rappresentazione grafica si possono individuare 4 macro-aree di posizionamento; a seconda che un Istituto di Credito ricada in un'area piuttosto che in un'altra si potranno quindi individuare le migliori leve competitive (analoghe a quelle descritte in precedenza a proposito della gestione del parco fornitori) che l'impresa dovrà adottare nella gestione dei rapporti con l'Istituto stesso (6):

- con gli Istituti che ricadono nel quadrante in alto a sinistra (caratterizzati quindi da un basso costo applicato e da un elevato livello di servizio offerto) la miglior strategia è quella della *partnership*, più o meno formalizzata, o comunque dell'integrazione strategica;
- nei confronti degli Istituti che, al contrario, praticano un costo elevato del credito e un basso livello di servizio all'impresa (quadrante in basso a destra), la leva competitiva più adatta è quella della negoziazione;

- nelle due situazioni intermedie, le leve competitive più adatte sono da un lato quella della concentrazione dei rapporti (ove il parametro da migliorare sia quello del costo) e dall'altro quella dell'integrazione operativa (ove la criticità principale sia rappresentata da un basso livello di servizio).

Un caso di applicazione del banking rating in azienda

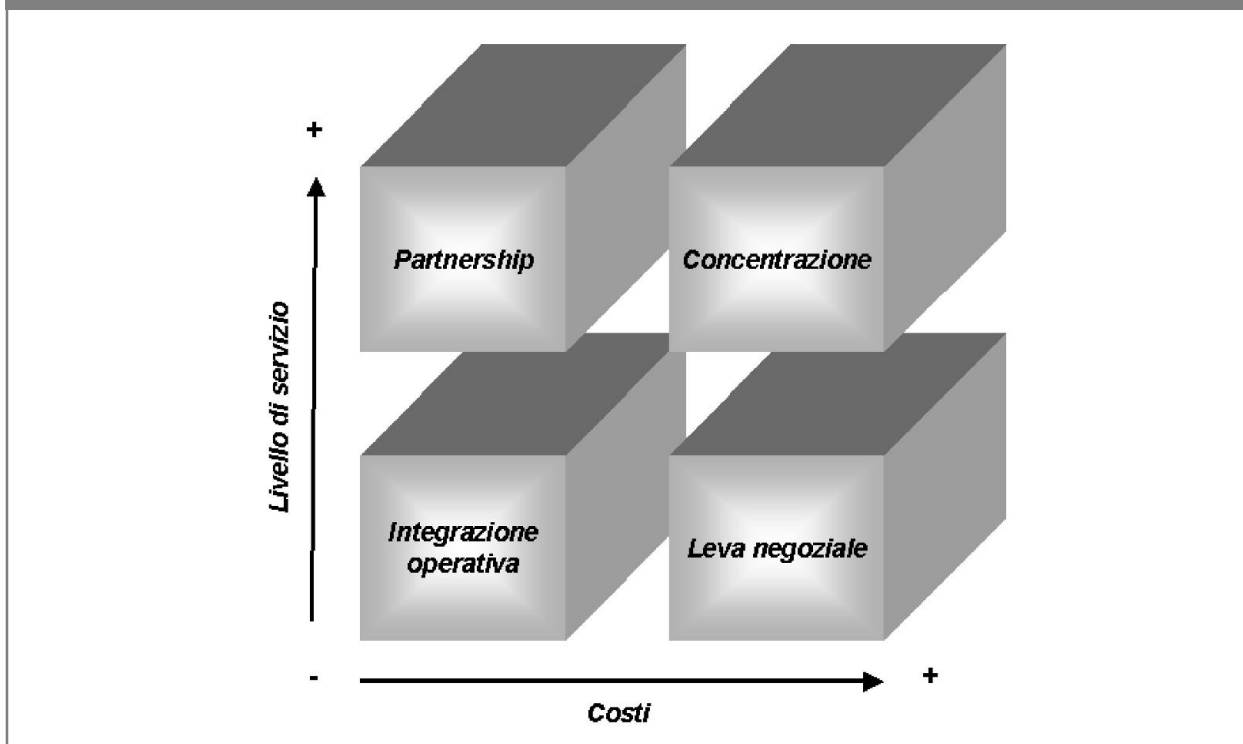
M.T. S.p.a. è un'azienda che si occupa della fabbricazione di mobili e arredi in legno.

Nel 2004, alla luce di un trend negativo dei risultati la Direzione promosse una serie di interventi mirati alla riduzione delle voci che maggiormente impattavano sul conto economico aziendale e sulle quali si poteva intervenire dall'interno dell'azienda. Tra queste rientravano anche gli oneri finanziari, i quali negli ultimi anni si erano attestati regolarmente su valori prossimi al 5% del fatturato complessivo: si rilevò immediatamente che questa elevata incidenza era legata principalmente al numero di Istituti di Credito con cui l'azienda collaborava (ben 10). Il conteni-

Nota:

(6) Tenendo comunque conto dei ragionamenti preliminari in merito alla strategicità e all'esclusività di tali rapporti.

Tavola 4 – Le leve strategiche nel banking rating



mento degli oneri finanziari andava dunque ricercato attraverso la riduzione di questo numero e la concentrazione dei volumi trattati su quegli Istituti che offrivano a M.T. S.p.a. migliori condizioni di costo: per effettuare questa selezione, la Direzione incaricò il Responsabile Finanziario di applicare la metodologia di *banking rating* descritta nell'articolo.

Per prima cosa si effettuò quindi una classificazione degli Istituti in funzione della strategicità dei rapporti intrattenuti con questi: ne risultò che gli Istituti che ricoprivano un'importanza strategica per M.T. S.p.a., dal punto di vista dei volumi trattati (vedi Tavola 5) e dell'intensità delle relazioni sussistenti, erano soltanto due; tra gli altri 8 Istituti, 5 potevano essere considerati marginali, in quanto le collaborazioni con questi erano sporadiche e legate principalmente a fattori di comodità, per via della vicinanza geografica con l'azienda; i 3 Istituti restanti si posizionavano ad un livello intermedio (la classificazione così descritta venne rappresentata graficamente come in Tavola 6).

Il secondo passo, ovvero l'analisi della matrice di portafoglio (vedi Tavola 7) confermò le convinzioni emerse nella fase precedente: nel breve periodo l'azienda aveva affidamenti concessi da più o meno tutti e 10 gli Istituti, mentre i finanziamenti a medio-lungo erano concentrati su soli 2 Istituti, i quali tra l'altro erano già stati classificati nella zona alta della «piramide».

A questo punto si procedette con la vera e propria fase di valutazione degli Istituti:

- l'analisi del costo vero applicato venne sintetizzata in un grafico finale (vedi Tavola 8), in cui i vari Istituti vennero posizionati in funzione della maggiore o minore vicinanza alle condizioni applicate da un ipotetico Istituto ideale, detto di «riferimento»;

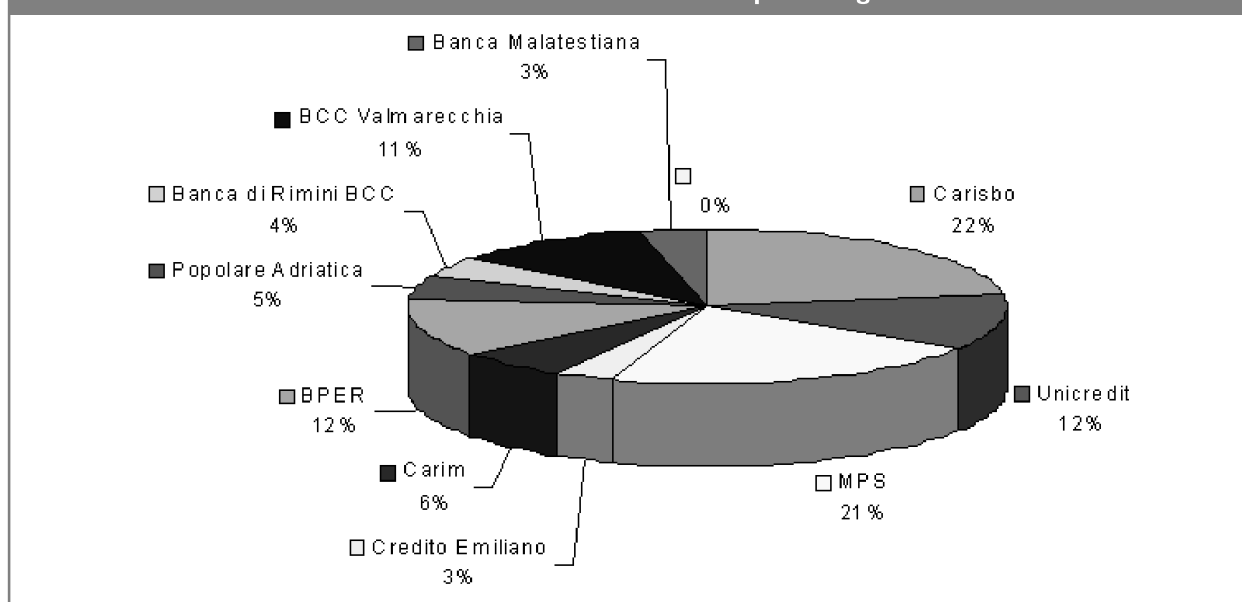
- l'analisi del livello di servizio a sua volta si concluse nella costruzione delle «curve dei profili del livello di servizio» (vedi Tavola 9), le quali rappresentavano graficamente una valutazione interna relativamente alle prestazioni di ciascun Istituto in merito ad alcuni fattori determinanti, quali tempi, qualità e capacità d'impresa.

Incrociando i risultati di queste due valutazioni (vedi Tavola 10), ne risultò che gli Istituti che ottenevano punteggi alti in entrambi i casi erano soltanto 3 su 10, mentre addirittura 4 si posizionavano nella zona opposta.

Al termine della fase di analisi e valutazione, M.T. S.p.a., quindi, definì ed attuò le seguenti strategie:

- venne applicata la leva negoziale nei confronti dei 3 Istituti a cui era stato assegnato un punteggio complessivo inferiore (ad esclusione di MPS), per cercare di ottenere condizioni migliori, fino ad arrivare alla chiusura dei rapporti con tutti e 3;
- vennero riallocati i volumi trattati con gli Istituti tagliati sugli altri Istituti seguendo, a seconda dei casi, la leva della concentrazione (ovvero incrementando il volume complessivo di operazioni) e la leva dell'integrazione operativa (ovvero riallocando verso il medio-lungo termine la struttura dei debiti);
- vennero consolidati e rafforzati i rapporti con i tre

Tavola 5 – La concentrazione dei volumi trattati da M.T. S.p.a. con gli Istituti di Credito



Strategie finanziarie

Istituti migliori (Carisbo, Carim e Banca Malatestiana), arrivando in un caso anche all'accensione di un prestito partecipativo (7).

La metodologia descritta venne così proceduralizzata e divenne parte consistente delle mansioni assegnate al reparto finanziario di M.T. S.p.a.; venne infatti istituito un sistema di reportistica trimestrale per il monitoraggio e la valutazione dei rapporti intrattenuti con gli Istituti di Credito, ai fini di fornire informazioni sintetiche e allo stesso tempo esaurienti per il supporto delle decisioni strategiche relativamente alla gestione finanziaria dell'azienda.

Alcuni dati possono rendere più comprensibili gli effettivi benefici che ne derivarono per l'azienda:

- alla fine del 2004 M.T. S.p.a. aveva ridotto il proprio parco banche da 10 a 7 Istituti, e l'incidenza

degli oneri finanziari nel bilancio chiuso al 31/12 risultava pari al 4,2%;

- nel 2005 venne ulteriormente ridotto il numero di rapporti arrivando alla concentrazione degli stessi su soli 5 Istituti, con un beneficio economico che si sarebbe con tutta probabilità tradotto a fine esercizio in un'incidenza degli oneri finanziari pari al 3,7% del fatturato.

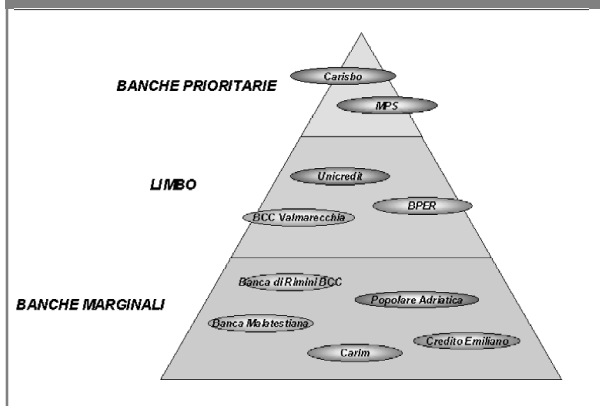
Conclusioni

Da questo caso emerge quindi l'importanza che assume nella gestione finanziaria di qualsiasi impresa il monitoraggio e la valutazione degli Istituti di Credito, con un approccio che però non si limiti al mero confronto delle condizioni applicate, dei costi complessivi a fine anno e delle relazioni intrattenute con i relativi referenti.

Per poter intraprendere un percorso di questo tipo è necessario:

- innanzitutto imparare a considerare gli Istituti di Credito alla stregua di tutti gli altri fornitori, applicando quindi nei loro confronti le stesse tecniche di valutazione e di gestione che il Responsabile Acquisti utilizza per gestire gli approvvigionamenti;

Tavola 6 – La classificazione degli Istituti di Credito in relazione alla strategicità per M.T.



Nota:

(7) Il prestito partecipativo è una particolare fonte di finanziamento «ibrida», che si pone a metà strada tra il capitale di rischio e il capitale di debito: il rimborso del credito concesso è in parte regolamentato ad un tasso fisso e in parte legato all'andamento di alcuni parametri di performance dell'azienda affidata; in questo modo l'Istituto affidante si lega in misura più o meno rilevante all'impresa affidata, dietro l'applicazione di determinati *covenants* durante tutto o parte del periodo di durata del finanziamento.

Tavola 7 – La matrice di portafoglio di M.T. S.p.a.

Categorie di censimento	Istituti di credito									
	Carisbo	Unicredit	MPS	Credito Emiliano	Carim	BPER	Popolare Adriatica	Banca di Rimini BCC	BCC Valmarecchia	Banca Malatestiana
1 Crediti per cassa										
1.1 Rischi autoiquidanti*										
1.2 Rischi a scadenza**										
- a breve termine										
- a medio/lungo termine										
1.3 Rischi a revoca***										
1.4 Finanziamenti a procedura concorsuale										
1.5 Sofferenze										
2 Crediti di firma										
2.1 Garanzie connesse con operazioni commerciali										
2.2 Garanzie connesse con operazioni finanziarie										

* anticipi su fatture, sbf, per operazioni di factoring,
 ** mutui, leasing, finanziamenti,
 *** aperture di credito in c/c, crediti insoluti.

Strategie finanziarie

- predisporre ed implementare un sistema di reportistica per il monitoraggio ed il controllo costante dei parametri fondamentali in base ai quali è possibile effettuare una corretta e completa valutazione degli Istituti di Credito (e quindi costi, tempi, qualità, capacità d'impresa, strategicità ed esclusività dei rapporti);
- supportare questo tipo di attività con un'accurata gestione della tesoreria, che consenta quindi di determinare i reali fabbisogni dell'impresa, e di individuare quindi gli strumenti finanziari più adatti e le fonti preferenziali per il reperimento degli stessi.

Tavola 8 – L'analisi del costo effettivo

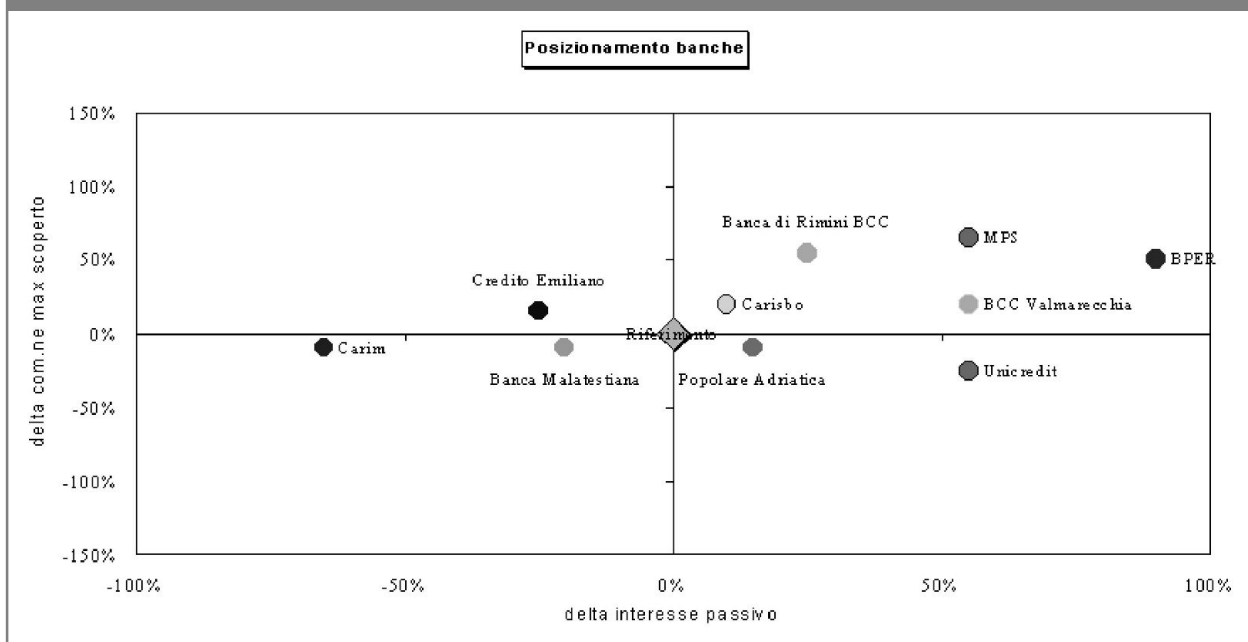
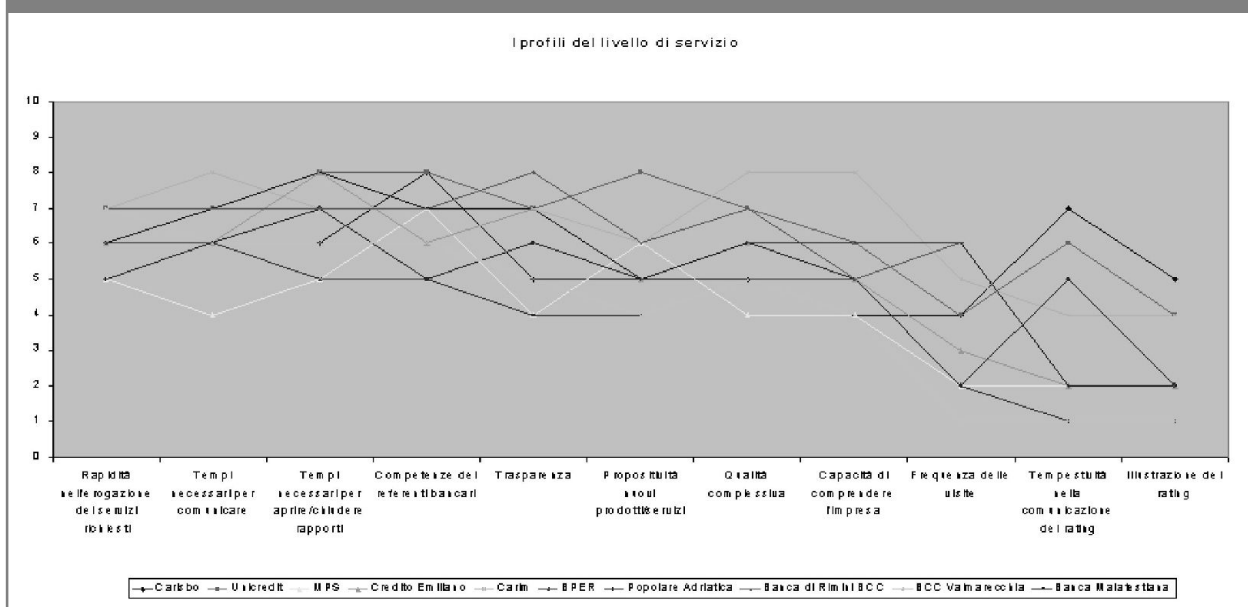


Tavola 9 – L'analisi del livello di servizio



Strategie finanziarie

Tavola 10 – La valutazione degli istituti

