

Il controllo del fabbisogno del circolante: criticità nel rapporto banca-impresa

di Giuliano Soldi (*)

Introduzione

Lo sviluppo dei mercati finanziari e il nuovo quadro normativo di vigilanza bancaria e finanziaria hanno dato origine a una rapida evoluzione dell'ambiente competitivo, rendendo obsoleti i paradigmi storici del rapporto banca-impresa nel nostro Paese. L'avvento di una nuova fase basata su una maggior trasparenza e su informazioni di qualità, in grado di ridurre in misura sensibile l'attuale asimmetria informativa, non appare più rinviabile.

In tale contesto, complice un quadro economico non positivo, si è assistito a un sostanziale blocco degli investimenti che ha coinvolto buona parte del tessuto produttivo italiano, storicamente caratterizzato da una massiccia presenza di piccole e medie imprese.

Fenomeno confermato dalle valutazioni della Banca d'Italia: "le imprese grandi e grandissime hanno continuato ad accrescere lo *stock* di capitale anche in questi anni di recessione. Molte di quelle piccole hanno invece smesso di investire, se non per le sostituzioni "di sopravvivenza". Ma anche molte medie imprese esportatrici, profittevoli e liquide, hanno sospeso negli ultimi due anni i piani di investimento in attesa di vederci più chiaro sull'evoluzione internazionale e interna" (1).

Inoltre, nel recente passato la risorsa "credito" è divenuta una risorsa scarsa. La causa del fenomeno è imputabile a due aspetti concomitanti che hanno contribuito a rendere restrittiva l'offerta di credito da parte delle banche. Infatti, "prima della crisi il credito bancario era molto abbondante perché era facile finanziarlo facendo *fundraising* sui mercati all'ingrosso (prevalentemente all'estero) e perché la bassa rischiosità dei prenditori non richiedeva ingente capitale proprio a fronte dei prestiti; entrambe le condizioni sono venute meno con la crisi, quindi la cosa razionale da fare per una banca, nell'interesse innanzitutto dei

risparmiatori che le affidano le loro risorse perché le investa prudentemente, è rallentare o ridurre il credito alle imprese percepite come più rischiose e aumentare altre forme di investimento, come l'acquisto titoli di Stato, mediamente meno rischiose e più redditizie. Il *deleveraging* delle banche è stato reso più intenso dalla forte riduzione della domanda di credito da parte delle imprese meno rischiose" (2).

Al fine di meglio comprendere i fattori alla base del *credit crunch* è utile sottolineare come: "l'incertezza circa le prospettive dell'economia, l'alto rischio di insolvenza e le difficoltà di valutare la solidità di ciascun debitore generano fenomeni di selezione avversa e innalzano l'avversione al rischio degli intermediari, provocando l'adozione di politiche di erogazione del credito restrittive" (3).

La maggior rischiosità dei prenditori e l'esigenza di un aumento di capitale proprio a fronte dei prestiti erogati sono criticità strettamente connesse al problema dei crediti deteriorati (NPL - *Non Performing Loans*). Tematica, quest'ultima, oggetto di un recente intervento del Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, che afferma: "il problema dei crediti deteriorati delle banche italiane è serio, ma può essere gestito; va chiaramente inquadrato e affrontato; lo si sta facendo, tenendo conto della necessità di contenere rapidità ed economicità delle operazioni. La riduzione della loro consistenza

Note:

(*) Dottore Commercialista e Revisore Legale Componente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'ODCEC di Milano

(1) S. Rossi, *Conoscenza, innovazione, rilancio dell'economia*, Banca d'Italia, Pavia, 17 marzo 2015, pag. 3.

(2) S. Rossi, *Una Finanza per lo sviluppo*, Banca d'Italia, Sondrio, 12 settembre 2014, pagg. 6-7.

(3) F. Panetta, *Il Credito e il Finanziamento delle Imprese*, Banca d'Italia, Roma, 21 giugno 2013, pag. 4.

registrata dall'autunno scorso è un segnale incoraggiante. La perdita, negli anni della crisi, di quasi dieci punti di PIL e di circa un quarto di produzione industriale non poteva non influire pesantemente sui bilanci delle banche italiane e sulla qualità dei loro prestiti" (4). Un altro punto è legato alle innovazioni normative inerenti gli *standard* patrimoniali e di liquidità delle banche previsti da Basilea2 prima e Basilea3 poi. L'impatto della regolamentazione "ha visto un significativo inasprimento dei requisiti prudenziali" (5), determinando una maggior assorbimento di capitale.

In merito, è importante sottolineare come le nuove norme "pur conferendo a regime stabilità al sistema finanziario, nel breve termine possono frenare l'erogazione di prestiti" (6).

L'offerta limitata di finanziamenti da parte delle banche, in un sistema finanziario tipicamente bancocentrico come quello presente nel nostro Paese, ha posto la questione finanziaria al centro dell'attenzione.

La tipica struttura finanziaria delle PMI italiane, caratterizzata da un indebitamento elevato e da un'alta quota dei prestiti bancari sul complesso dei debiti, ha contribuito ad innalzare la rischiosità percepita dai vari *stakeholder*. Situazione in molti casi aggravata da una gestione finanziaria non adeguatamente supportata da sistemi di controllo efficienti.

La conseguenza più evidente è la situazione di illiquidità in cui si sono ritrovate molte realtà aziendali, circostanza spesso letale e annoverata tra le principali cause di fallimento delle imprese nel corso degli ultimi anni.

Il nuovo ambiente competitivo impone alle PMI di essere proattive e trasparenti nei rapporti con i vari *stakeholder*, banche *in primis*, e di monitorare costantemente l'equilibrio finanziario, ossia la capacità di fronteggiare ordinatamente gli impegni finanziari richiesti dalla gestione.

Le determinanti del fabbisogno finanziario

L'insieme delle risorse monetarie di cui l'azienda deve disporre per avviare prima e sviluppare poi l'attività rappresenta il fabbisogno finanziario.

In un'ottica dinamica il fabbisogno è definito come l'ammontare dei fondi necessari per superare all'asincronia tra entrate e uscite e/o all'esistenza di crediti e debiti di regolamento.

Nel primo caso la necessità di liquidità scaturisce dal sostenimento dei costi e delle conseguenti uscite monetarie in un periodo temporale antecedente all'ottenimento dei ricavi e dei successivi incassi.

Nel secondo caso il fabbisogno scaturisce dalla differenza nei tempi di incasso dei crediti e debiti commerciali.

Secondo una visione statica il fabbisogno è distinto in costante o variabile in base alla sua durata.

Il primo è relativo agli investimenti in immobilizzazioni o in scorte (intese come impegno costante in un'azienda in funzionamento), mentre il secondo è inerente ad investimenti di breve durata.

Indipendentemente dal tipo di lettura adottata, le principali determinanti che influiscono sulla variazione del fabbisogno finanziario sono:

- termini di pagamento e incasso;
- politica dei dividendi;
- politiche legate agli investimenti in immobilizzazioni;
- ciclo di vita dell'impresa;
- attività economica svolta;
- intensità del capitale;
- efficienza nell'impiego delle risorse.

L'andamento del ciclo finanziario scaturisce dall'analisi di tre grandezze:

- il tasso di autofinanziamento;
- il tasso di intensità del capitale inteso come vincolo finanziario;
- il ritmo di crescita dell'impresa ovvero il tasso di sviluppo delle vendite.

L'analisi dell'equilibrio finanziario

L'analisi del fabbisogno finanziario diviene di fondamentale importanza per la stima dell'equilibrio finanziario dell'impresa (Tavola 1). Tra le varie definizioni di equilibrio finanziario espresse dagli studiosi di economia aziendale ritengo utile riportare quella elaborata da Giampaoli, il quale ritiene che: "il concetto di

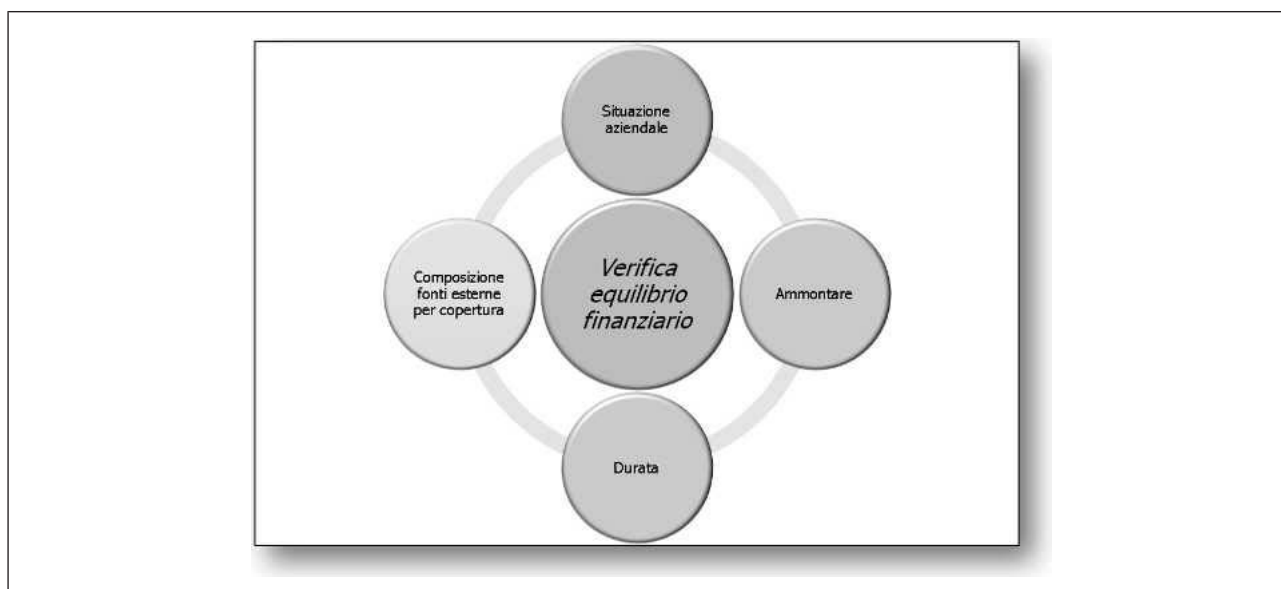
Note:

(4) I. Visco, *Intervento del Governatore della Banca d'Italia all'Assemblea dell'Associazione Bancaria Italiana*, Banca d'Italia, Roma, 8 luglio 2016, pag. 3.

(5) V. Sannucci, *Il futuro del sistema bancario italiano: discontinuità, tra innovazione e regolazione*, Banca d'Italia, Cenerente - Perugia, 19 marzo 2016, pag. 3.

(6) F. Panetta, *Il Credito e il Finanziamento delle Imprese*, Banca d'Italia, Roma, 21 giugno 2013, pag. 4.

Tavola 1 - L'analisi dell'equilibrio finanziario



equilibrio finanziario corrisponda esattamente al concetto di capacità di rimborso in ipotesi di funzionamento. L'equilibrio finanziario in un'accezione ristretta è dimostrato dalla capacità dell'impresa di ridurre il suo fabbisogno complessivo, concetto questo identico alla definizione di capacità di rimborso in senso stretto. Così come la capacità di rimborso può trovare concreta manifestazione su risorse provenienti dall'esterno e non dalla gestione, e cioè da ricapitalizzazioni e da sostituzioni di debiti di finanziamento, allo stesso modo si potrà parlare nella suddetta circostanza di azienda operante in condizioni di equilibrio finanziario" (7).

Sul tema anche Antonio Confalonieri nel definire l'ambito di studio della situazione aziendale per la valutazione della capacità di rimborso giunge ad una definizione implicita di equilibrio finanziario: "capacità dell'azienda a ritrarre i mezzi atti a fronteggiare ordinatamente gli esborsi richiesti, a qualsiasi titolo, dalla gestione" (8).

In via preliminare è necessario precisare come la verifica dell'equilibrio finanziario non possa prescindere dalla preventiva analisi dell'equilibrio economico.

Per definizione un'impresa può ritenersi in equilibrio finanziario stabile e duraturo unicamente se è in grado di:

- produrre ricchezza (capacità di reddito) in misura stabile nel tempo;

- generare liquidità nell'ambito della gestione corrente (autofinanziarsi).

In assenza della prima condizione, l'eventuale equilibrio finanziario non può che essere per sua natura temporaneo e destinato a scomparire nel breve termine.

Il principale strumento a disposizione dell'imprenditore e degli analisti per l'osservazione del fabbisogno finanziario nel suo divenire è il rendiconto finanziario, denominato preventivo finanziario in sede di analisi prospettiche. In data 4 settembre 2015 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 205 del 4 settembre 2015 il D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139, recante novità in materia di bilancio d'esercizio e di bilancio consolidato in attuazione della Direttiva 2013/34/UE, le cui nuove disposizioni si applicano a partire dal 1° gennaio 2016.

La normativa introduce i seguenti dettami in materia di rendiconto finanziario:

- art. 2423, comma 1: "Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto

Note:

(7) A. Giampaoli, *Banca e Impresa*, Egea, Milano, 2001, pag. 77.

(8) A. Confalonieri, *Il Credito Industriale*, Giuffrè, Milano, 1960, pag. 167. In: A. Giampaoli, *Banca e Impresa*, Egea, Milano, 2001, pag. 77.

economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa”;

- art. 2425-ter: “Dal rendiconto finanziario risultano, per l’esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l’ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all’inizio e alla fine dell’esercizio, ed i flussi finanziari dell’esercizio derivanti dall’attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con soci”;

- art. 2435-bis, comma 2: “(...) Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata sono esonerate dalla redazione del rendiconto finanziario”;

- art. 2435-ter, comma 2: “(...) Le micro-imprese sono esonerate dalla redazione: 1) del rendiconto finanziario (...)”.

La nuova disciplina prevede l’obbligatorietà del prospetto per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria.

In merito si ritiene auspicabile che il prospetto venga predisposto anche per le società che redigono il bilancio in forma abbreviata al fine di migliorare l’informativa sulla situazione finanziaria, aumentando di conseguenza la trasparenza nei rapporti con gli *stakeholder*.

In relazione alle modalità di redazione del rendiconto finanziario l’Organismo Italiano di Contabilità ha elaborato una nuova versione dell’OIC 10 per tenere conto delle novità introdotte nell’ordinamento nazionale dal D.Lgs. n. 139/2015.

Il prospetto prende a riferimento le disponibilità liquide, rappresentate dai depositi bancari e postali, dagli assegni, dal denaro e valori in cassa oltre che dai depositi bancari e postali, assegni, denaro e valori in cassa espressi in valuta estera, in linea con quanto indicato nell’OIC 14 “Disponibilità liquide”, per giungere a classificare i flussi finanziari in tre sezioni:

- flussi finanziari relativi all’attività operativa. Comprendono i flussi che derivano dall’acquisizione, produzione e distribuzione di beni e della fornitura di servizi, anche se riferibili a gestioni accessorie, e gli altri flussi non ricompresi nell’attività di investimento e di finanziamento;

- flussi finanziari inerenti all’attività di investimento. Comprendono i flussi che derivano dall’acquisto e dalla vendita delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie e delle attività finanziarie non immobilizzate;

- flussi finanziari connessi all’attività di finanziamento. Comprendono i flussi che derivano dall’ottenimento o dalla restituzione di disponibilità liquide sotto forma di capitale di rischio o di capitale di debito.

L’analisi del rendiconto finanziario assume pertanto un’importante valenza in quanto integra “l’analisi per indici e informa sulla capacità della gestione corrente di generare risorse adeguate a supportare i piani aziendali: in sede consuntiva consente di valutare la coerenza delle scelte effettuate, mentre, in sede previsionale, supporta la valutazione della fattibilità finanziaria dei piani, integrando previsioni economiche, previsioni di investimento e previsioni di finanziamento.

Il processo di analisi si propone *in primis* di valutare la capacità di autofinanziamento e la sua adeguatezza allo sviluppo sostenibile dell’attività aziendale, alla capacità dell’azienda di remunerare e rimborsare i finanziamenti accordati, senza pregiudicare le possibilità di sopravvivenza” (9).

Esempio: il caso della società Beta

Il caso presenta la situazione di una PMI i cui dati del bilancio 2015 certificano un utile di esercizio in presenza di una contrazione del fatturato. La società per mantenere quote di mercato e contenere la riduzione dei volumi ha concesso nel corso dell’esercizio dilazioni nei termini di pagamento alla clientela (aspetto comprovato dall’incremento dei crediti vs clienti a fronte di un fatturato in diminuzione). La variazione in aumento del circolante netto (euro 282.000) attesta come la scelta comporti un assorbimento di liquidità. La copertura del fabbisogno finanziario che ne consegue avviene mediante l’aumento dell’indebitamento bancario. L’operazione non è a costo zero per la società in quanto la gestione del credito incide sui margini e rischia di erodere la modesta redditività. Dall’analisi emerge inoltre l’assenza di investimenti. Si sottolinea tuttavia come nell’attuale

Nota:

(9) A. Tami, *Oltre la banca - Il Bilancio d’esercizio nel rapporto con gli interlocutori dell’azienda*, Franco Angeli, Milano, 2013, pag. 339.

contesto competitivo i presupposti per il rilancio degli investimenti paiono esserci tutti: un mercato dell'energia che offre prezzi bassi, un tasso di cambio favorevole e tassi di interesse al minimo storico, favoriscono la competitività delle nostre imprese agevolando la ripresa. Un'altra peculiarità delle PMI italiane, pre-

sente nel caso in oggetto, è costituita dal dividendo che solitamente rappresenta una componente rigida del rapporto con l'economia familiare dell'imprenditore, conducendo ad un fabbisogno finanziario consolidato e crescente nel tempo. La situazione è riportata in Tavola 2.

Tavola 2 - Situazione finanziaria società Beta

SOCIETA' BETA			
Rendiconto finanziario: metodo indiretto		31/12/2015	
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)			
Utile (perdita) dell'esercizio	60.000		Utile d'esercizio
Imposte sul reddito	20.000		
Interessi passivi	60.000		
(Interessi attivi)	(3.000)		
(Dividendi)	0		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	0		
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	127.000	rendiconto operativo	Capacità di reddito
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto			
Accantonamenti ai fondi	30.000		
Ammortamenti delle immobilizzazioni	70.000		
Scalature per perdite e sopravvalori di valore	0		
Rettifiche di valore attività e passività finanziarie di strumenti finanziari che non comportano movimentazioni monetarie	0		
Altre rettifiche per elementi non monetari	0		
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	227.000	cash flow operativo	
Variazioni del capitale circolante netto (decremento/incremento)	(282.000)	variazioni c/cn operative	CCHO assorbe liquidità
Decremento (incremento) delle rimanenze	(100.000)		
Decremento (incremento) dei crediti verso clienti	(230.000)		
Incremento (decremento) dei debiti verso fornitori	60.000		
Decremento (incremento) ratei e sconti attivi	(6.000)		
Incremento (decremento) ratei e sconti passivi	(6.000)		
Altre variazioni del capitale circolante netto	0		
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	(55.000)	net cash flow operativo	
Altre rettifiche			
Interessi incassati	3.000		
(Interessi pagati)	(48.000)		
Imposte sul reddito pagate	(20.000)		
Dividendi incassati	0		
(Utilizzo dei fondi)	0		
Altre incassi/pagamenti	0		
4. Flusso finanziario per le altre rettifiche	(66.000)		
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	(120.000)	flusso di cassa della gestione corrente	Fabbisogno gest. corr.
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento			
Immobilizzazioni materiali			
(Investimenti)	(10.000)		
Disinvestimenti	0		
Immobilizzazioni immateriali			
(Investimenti)	0		
Disinvestimenti	0		
Immobilizzazioni finanziarie			
(Investimenti)	0		
Disinvestimenti	0		
Attività finanziarie non immobiliari			
(Investimenti)	0		
Disinvestimenti	0		
Acquisizione o cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide			
Squidi			
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(10.000)		Fermo investimenti
	(130.000)	(flow cash flow)	
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento			
Mezzi di banca			
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(20.000)		Aumento indebitam.
Accensione finanziamenti	180.000		
(Rimborsi finanziamenti)	0		
Mezzi propri			
Aumento di capitale e pagamento	0		
(Rimborsi di capitale)	0		
Cessione (acquisto) di titoli pagati	0		
(Dividendi e sconti su dividendi) pagati	(30.000)		Distrib. dividendi
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	140.000		
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+B+C)	10.000		
Disponibilità liquide al 1 gennaio 200X	4.000		
Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X	14.000		
verifiche disponibilità liquide al 31.12.200X	14.000		

La richiesta di smobilizzo crediti come strumento di dialogo

I fattori rappresentati nel caso illustrato, quali il calo del fatturato e della marginalità a causa dell'inasprirsi della concorrenza internazionale e dal rallentamento dell'economia dei Paesi più sviluppati, hanno costretto le PMI a porre in atto un'attenta gestione della liquidità e di conseguenza del circolante.

La gestione degli squilibri economico-finanziari è divenuta essenziale per la sopravvivenza stessa di molte realtà aziendali.

I riflessi della situazione descritta nel rapporto banca-impresa paiono ben evidenziati da una recente indagine, condotta dalla Banca d'Italia, sulla domanda e offerta di credito alle imprese nella quale si sottolinea come nel corso degli ultimi anni: "le richieste di credito sono state prevalentemente destinate a finanziare il capitale circolante" (10).

L'affermazione sottolinea come il dialogo tra le parti debba concentrarsi sull'evoluzione del fabbisogno finanziario in relazione alla variazione del capitale circolante, al fine di analizzare nello specifico le fonti esterne di finanziamento disponibili per la copertura di detto fabbisogno.

Restringendo il campo all'analisi del capitale circolante netto operativo o "commerciale" (crediti commerciali + scorte - debiti commerciali), e considerando che le scorte sono fisiologicamente prossime ai minimi storici, si giunge ad affermare il valore del dialogo tra banca e impresa in fase di richiesta di smobilizzo crediti.

L'importanza della gestione dei crediti commerciali, nell'attuale quadro economico, è confermata dalla delibera del Consiglio Direttivo di ACCREDIA, Ente Italiano di Accreditamento, in data 11 aprile scorso, con cui ha dato avvio all'attività di accreditamento degli Organismi che certificheranno il sistema di gestione per il credito commerciale secondo lo schema proprietario CRMS FP 07: 2015 *Credit Risk Management System - Requirements* (11). La funzione del nuovo schema è: "di proteggere uno degli *asset* aziendali più importanti, i crediti commerciali, perché la prevenzione, la gestione e il recupero del credito sono attività fondamentali per governare la situazione finanziaria e di liquidità di un'azienda. L'obiettivo della norma CRMS FP 07: 2015 è quello di essere

uno strumento di riferimento per le organizzazioni, di qualsiasi settore, che avvertono l'esigenza di dotarsi di un sistema di gestione del credito commerciale e per la tutela del rischio di insolvenza. Un punto centrale dello schema è infatti l'analisi della solvibilità del cliente, condotta preventivamente attraverso la raccolta di informazioni, analisi che richiede una profonda conoscenza dei clienti per individuare le caratteristiche che possono pregiudicarne l'affidabilità e il merito creditizio. La norma richiede in particolare all'organizzazione un approccio basato sul rischio per determinare l'istituzione, l'attuazione, la manutenzione, il tipo ed estensione dei controlli e il continuo miglioramento del sistema di gestione per il credito" (12).

Si ritiene pertanto che nell'attuale contesto socio-economico, nazionale ed internazionale, vi sia l'esigenza per le organizzazioni, di qualsiasi settore, di porre in atto una gestione proattiva dei propri crediti che contempra un'analisi approfondita delle condizioni attuali e prospettive della capacità della clientela a far fronte regolarmente ai propri impegni, riducendo di conseguenza il rischio di insolvenza e di liquidità.

In tale ottica, per la banca l'anticipo su crediti può rivelarsi fonte di informazioni di "qualità" sull'impresa e sui suoi clienti.

Cruciale diviene, non solo la valutazione del debitore ceduto mediante la percentuale insoluti o la raccolta di informazioni di carattere commerciale, ma in primo luogo l'analisi costante del cedente. Infatti, si può affermare come "la cattiva qualità del portafoglio effetti, per esempio, è evidenziata, prima ancora che dai ritorni insoluti o dai rinnovi, dal livello del circolante netto sul fatturato e dalla sua dinamica nel tempo" (13).

Note:

(10) Banca d'Italia, "Economie regionali - L'economia delle regioni italiane - La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale", n. 44, dicembre 2015, pag. 2.

(11) Elaborato dalla società Fox & Parker.

(12) ACCREDIA, Ente Italiano di Accreditamento http://www.accredia.it/news_detail.jsp?ID_NEWS=2146&areaNews=22>emplate=newsletter_mailing.jsp (accesso del 3 agosto 2016).

(13) A. Berti, *La qualità degli affidamenti - La valutazione del rischio di credito nel rapporto banca-impresa*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 152.

Attraverso l'esame del portafoglio presentato è quindi possibile monitorare i tempi e i modi di incasso dei crediti da parte dell'affidato eseguendo nel contempo indagini sull'andamento del suo fabbisogno finanziario.

Senza alcuna pretesa di esaustività, si procede esaminando alcuni possibili aspetti che la banca dovrebbe approfondire con il cliente in fase di richiesta di smobilizzo crediti. Il confronto consentirebbe alla banca di ricavare informazioni di "qualità" per seguire al meglio le necessità della controparte e ridurre nel contempo il rischio di credito.

Rinegoziazione dei termini di pagamento

Un primo aspetto concerne la richiesta di smobilizzo crediti su determinati debitori in presenza di un allungamento delle scadenze rispetto alle presentazioni precedenti. Fattore che denota chiaramente la modifica degli accordi contrattuali mediante la concessione di dilazioni nei termini di pagamento da parte del cedente alla propria clientela.

La conseguenza immediata dell'allungamento delle scadenze risiede in una minor rotazione della linea di credito che di conseguenza potrebbe rivelarsi non più adeguata alle esigenze del cliente. Naturalmente, la valutazione andrà correlata alla quota di fatturato imputabile ai debitori che hanno ottenuto l'agevolazione per verificare il peso e l'incidenza delle dilazioni concesse sui flussi finanziarie sulla rotazione dei fidi autoliquidanti.

Sovente accade che la problematica non venga affrontata tempestivamente, con la conseguenza di rinviare l'analisi del fenomeno in coincidenza con il pieno utilizzo della linea di

credito. In tale situazione vi è l'impossibilità per il cedente di ottenere la liquidità necessaria per far fronte ai pagamenti in scadenza. Ne consegue la richiesta alla banca di sconfinamento/scoperto in conto corrente e/o la richiesta di smobilizzo dei crediti mediante la concessione di linee di credito occasionali pari all'importo della distinta.

Evidenti i riflessi negativi: per il cedente, in termini di possibili oneri bancari quali il pagamento di commissioni e interessi legati allo sconfinamento/scoperto di conto corrente e/o peggioramento del merito creditizio; per la banca, in termini di maggiori accantonamenti nel caso in cui si verifichi un *downgrading* della posizione.

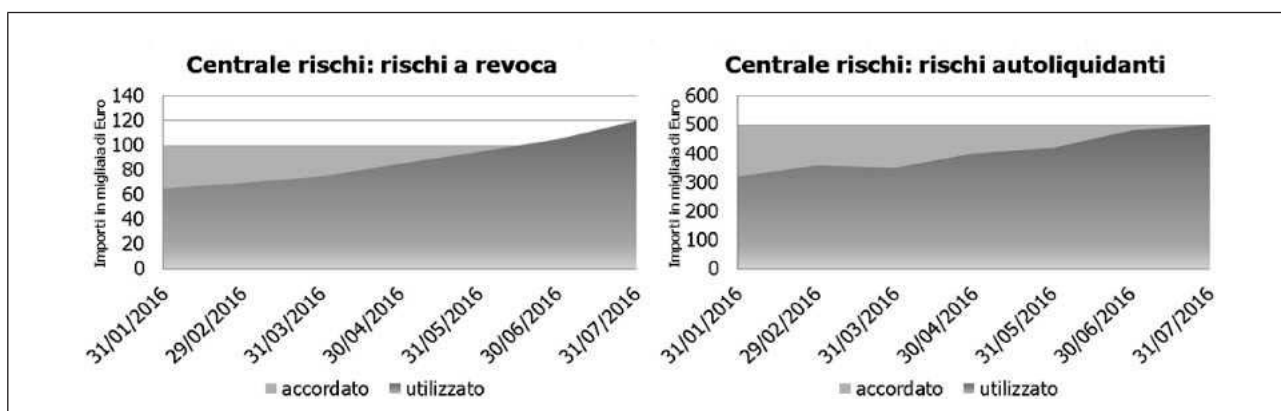
Esempio

La società Alfa presenta affidamenti per cassa di euro 100.000 e autoliquidanti per euro 500.000.

Nel mese di gennaio, al fine di mantenere la propria quota di mercato, concede dilazioni alla clientela principale (trattasi di quattro clienti su cui tuttavia è concentrato il 70% del fatturato) rinegoziando i termini di pagamento applicati alle forniture. Le nuove condizioni pattuite prevedono pagamenti a 180 gg. anziché a 90 gg.

Dal grafico in Tavola 3 emerge come la concessione di dilazioni nei termini di pagamento provoca l'insorgere di anomalie che, nel caso specifico, sono rappresentate da un deciso incremento nell'utilizzo degli affidamenti autoliquidanti (legato alla minor rotazione del fido) con conseguenti tensioni di utilizzo e sconfinamenti sui fidi a revoca.

Tavola 3 - Riflessi in Centrale Rischi della richiesta di rinegoziazione dei termini di pagamento



Richiesta di riscadenziamento dei termini di pagamento

Un secondo fenomeno, strettamente connesso al primo, è da ricondursi alla richiesta, avanzata dal cedente alla propria banca, di prorogare la scadenza dei crediti anticipati. La domanda scaturisce da un accordo stipulato tra il cedente e il debitore e ha come fine quello di posticipare i termini di pagamento inizialmente pattuiti.

La proroga genera un allungamento dei tempi di incasso dei crediti con il duplice effetto: sfasamento dei relativi flussi di cassa previsti inizialmente e irrigidimento nell'utilizzo dell'affidamento per smobilizzo crediti. Inoltre, potrebbe essere percepita come un chiaro segnale della difficoltà del debitore a far fronte regolarmente ai propri impegni, sollevando dubbi sull'effettiva esigibilità dei crediti anticipati.

Esempio

La società Beta presenta affidamenti per cassa di euro 80.000 e autoliquidanti per euro 400.000.

Alla data del 15 aprile 2016 riceve una richiesta da parte di due clienti principali di riscadenziamento dei termini di pagamento dal 30 aprile 2016 al 30 giugno 2016. Tali crediti erano stati smobilizzati tramite il canale bancario.

La società, al fine di evitare l'addebito dell'insoluto, avanza alla banca la richiesta di proroga delle scadenze sulle due presentazioni (importo complessivo di euro 120.000) trovando un riscontro positivo

alla richiesta con conseguente riscadenziamento del presentato.

A fine aprile la società presenta i propri crediti alla banca per chiederne lo smobilizzo, tuttavia a causa delle proroghe, la disponibilità nel castelletto è inferiore rispetto ai mesi precedenti.

Pertanto, la società non riesce a ottenere la liquidità di cui necessita per far fronte regolarmente ai propri impegni con conseguenti sconfinamenti e tensioni di utilizzo negli affidamenti a revoca.

Rispetto al caso precedente l'incremento nell'utilizzo degli affidamenti autoliquidanti, seppur da considerarsi temporaneo, è più immediato.

Il tutto è raffigurato in Tavola 4.

Concentrazione del rischio su un debitore

Un terzo fattore da esaminare concerne la presentazione di crediti da smobilizzare per importi elevati (rispetto all'importo dell'affidamento) su un unico debitore (rischio di concentrazione). Il fenomeno innalza il rischio in capo al cedente e di conseguenza alla banca. Oltre alla consueta verifica sulla solvibilità del debitore è necessario approfondire se la concentrazione rivesta carattere occasionale o continuativo (Tavola 5). In entrambi i casi è opportuno chiarire le motivazioni che giustificano la richiesta di concentrazione.

Il primo caso, concentrazione di carattere occasionale, potrebbe riferirsi a una fornitura specifica di importo rilevante: la situazione

Tavola 4 - Effetti in Centrale Rischi della richiesta di riscadenziamento dei termini di pagamento

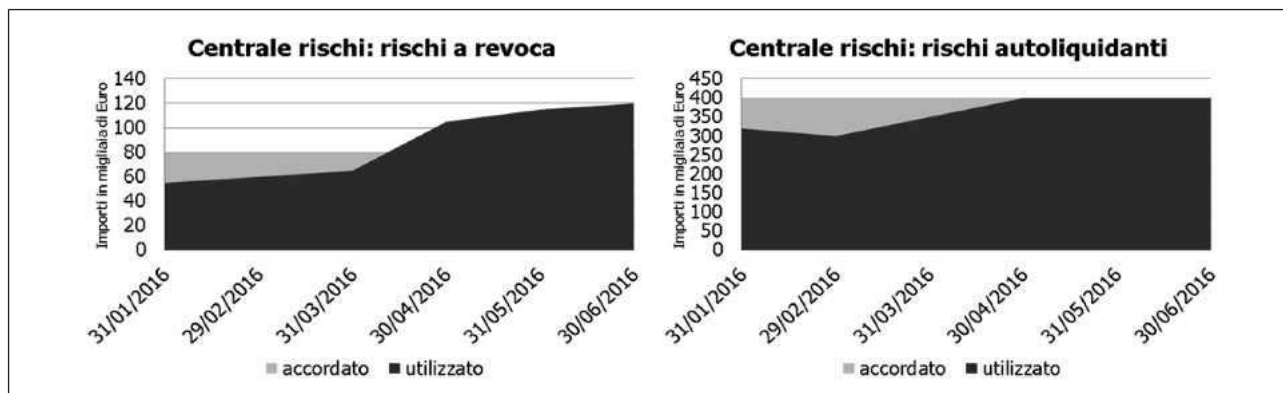


Tavola 5 - Natura della concentrazione



richiede informazioni circa l'importo, la durata, i termini e le modalità di pagamento. Le informazioni assunte consentono di monitorare strettamente le presentazioni relative alla specifica commessa, assecondando le eventuali necessità finanziarie aggiuntive rinvenienti da una revisione degli accordi contrattuali.

Un'altra circostanza, configurabile come occasionale, è rappresentata da un aumento della concentrazione sul singolo debitore motivata dal carattere stagionale dell'attività. La situazione richiede di assumere informazioni puntuali in merito alla durata del periodo in cui verrà avanzata la richiesta di superare il livello di concentrazione normalmente ritenuto ammissibile dalla banca. L'analisi consente di monitorare se al termine del periodo indicato non vengano più effettuate presentazioni sul nominativo o la concentrazione rientri nei limiti pattuiti.

La seconda casistica, concentrazione di carattere continuativo, richiede alla banca di assumere informazioni sull'andamento dei rapporti commerciali e delle forniture, tra cedente e ceduto. L'obiettivo è verificare la congruità tra l'importo presentato e la quota di fatturato imputabile al debitore oggetto di analisi e, ove possibile, acquisire tra la propria clientela il ceduto con l'obiettivo di presidiare l'intera catena del valore.

È altresì opportuno approfondire le potenzialità del prenditore in termini di diversificazione del proprio portafoglio clienti. Potenzialmente l'incremento della clientela consentirebbe al cedente di aumentare il volume d'affari e il potere contrattuale nei confronti delle controparti, oltre che, ridurre contestualmente il rischio di credito e di concentrazione.

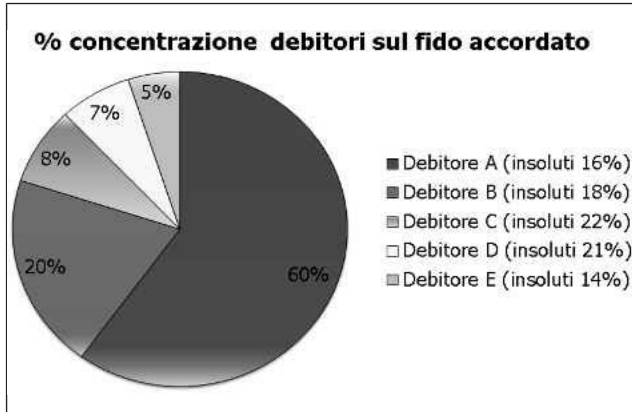
La concentrazione può infine scaturire dalla rinegoziazione dei termini di pagamento mediante un allungamento delle scadenze come indicato in precedenza. La situazione comporta, infatti, una minor rotazione del debitore beneficiario della dilazione nei termini di pagamento, aumentandone di conseguenza la concentrazione rispetto al fido accordato.

Esempio

La società Gamma presenta un castelletto s.b.f. costituito dai debitori A, B, C, D, E per importi che danno origine alle percentuali di concentrazione (presentato/fido accordato) indicate. Nel caso in oggetto i debitori A e B rappresentano l'80% dell'utilizzo degli affidamenti per smobilizzo crediti del cedente.

In relazione ai due debitori principali è pertanto indispensabile assumere informazioni sulla natura e la durata della concentrazione

Tavola 6 - Analisi castelletto s.b.f. della società Gamma



avvalendosi delle considerazioni effettuate in precedenza.

Il grafico riportato in Tavola 6 consente, inoltre, di evidenziare la percentuale di insoluti sul singolo debitore, dato utile per una prima valutazione dei debitori in concentrazione e in generale per valutare la bontà del portafoglio clienti del cedente.

Analisi insoluti su un singolo debitore

La quarta circostanza da approfondire si riferisce alla presenza di insoluti in capo ai debitori. In tale ambito l'istituto di credito, solitamente, dispone di un punto di vista privilegiato considerando la possibilità di analizzare il dato del debitore rispetto a più cedenti. Dal confronto possono scaturire diverse situazioni che danno origine a

anomalie di cui è sempre utile approfondire le cause.

Elevati insoluti in capo al debitore sul singolo cedente

Una prima situazione attiene al caso in cui il debitore presenti una percentuale di insoluti elevata in capo ad un singolo cedente e pagamenti regolari nei confronti degli altri fornitori. La casistica necessita approfondimenti in quanto potrebbe implicare problematiche nella regolare esecuzione delle forniture da parte del cedente e di conseguenza fungere da *alert* sulla sua capacità di evadere correttamente gli ordini senza contestazioni.

Nel caso riportato in Tavola 7, il sistema di *scoring* attribuisce al debitore una valutazione negativa sul cedente a causa dell'elevata percentuale di insoluti sul rapporto. Viceversa, a livello di istituto, lo stesso debitore ottiene un punteggio positivo in conseguenza della percentuale insoluti contenuta.

Elevati insoluti in capo al debitore a livello di istituto

Una seconda situazione si verifica in presenza di pagamenti regolari sul singolo cedente a fronte di elevati insoluti a livello di istituto. L'anomalia potrebbe configurare una situazione di difficoltà del debitore "obbligato" a onorare regolarmente gli impegni nei confronti del cliente "primario" - fornitore di beni o servizi essenziali -, pena fermo dell'attività.

Tavola 7 - Esempio di elevati insoluti in capo al debitore sul singolo cedente

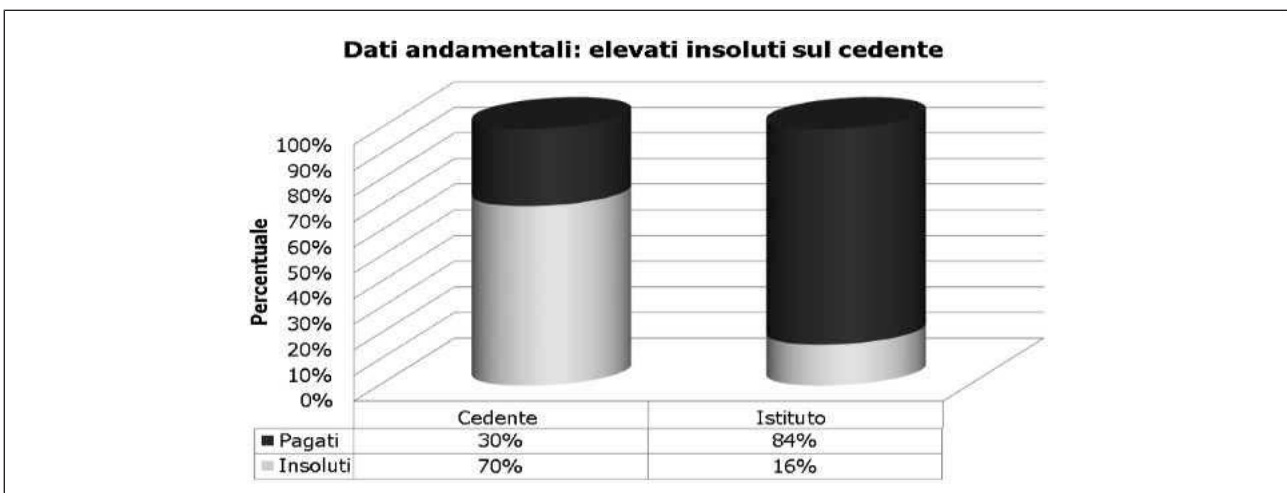
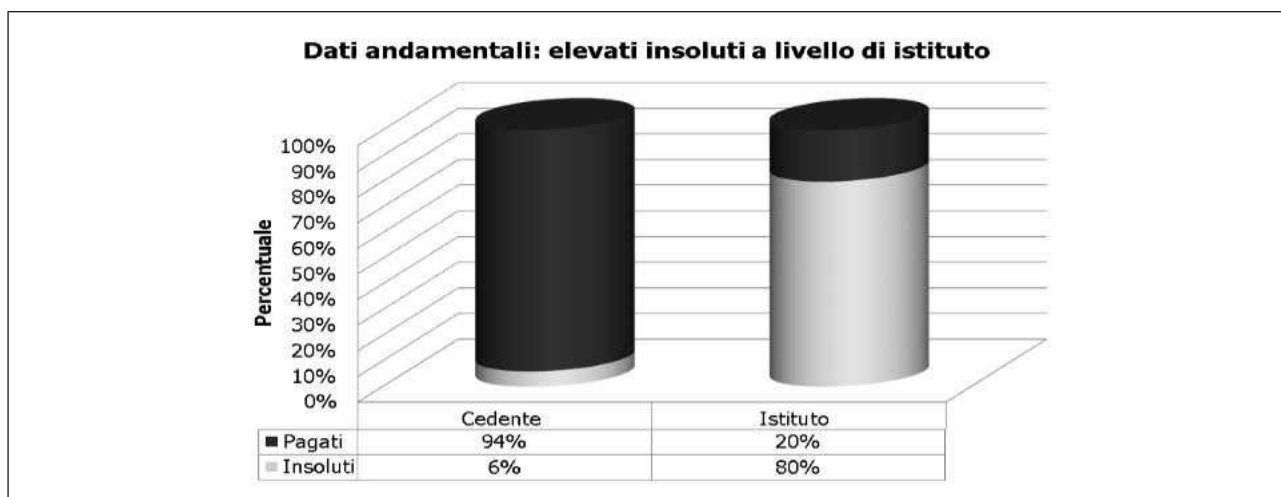


Tavola 8 - Esempio di elevati insoluti in capo al debitore a livello di istituto



Contrariamente alla situazione esposta in precedenza, il sistema di *scoring* attribuisce in questo caso al debitore una valutazione positiva sul cedente data la percentuale di insoluti contenuta. Viceversa, a livello di istituto, lo stesso debitore ottiene un punteggio negativo a causa della percentuale insoluti elevata (Tavola 8).

Centrale Rischi: crediti scaduti impagati

Una quinta situazione è costituita dall'analisi dei crediti scaduti impagati segnalati in Centrale Rischi. L'informazione può essere utilizzata per confrontare l'andamento dello scaduto sulla singola banca rispetto al totale complessivo sul sistema al netto banca.

Le due casistiche che destano maggior interesse sono quelle in cui la percentuale dei crediti scaduti impagati è maggiore sul singolo istituto di credito rispetto al sistema e viceversa.

Percentuale crediti scaduti impagati maggiore sul singolo istituto rispetto al sistema

Nella prima circostanza la banca registra una qualità del portafoglio presentato dal cedente peggiore rispetto al sistema. La situazione potrebbe indurre l'istituto di credito a rivalutare la posizione in termini di correlazione rischio-rendimento al fine di apportare una variazione, *in peius*, del *pricing* applicato ai rapporti. La banca, inoltre, potrebbe decidere di sospendere l'utilizzo

della linea di credito in attesa di chiarimenti da parte del cliente. Ne consegue l'interesse dell'azienda ad assumere un atteggiamento proattivo nel rapporto con la banca, motivando gli scostamenti registrati ed evidenziando le azioni poste in atto per uniformare le percentuali, con l'obiettivo di evitare l'aumento degli oneri finanziari e/o problemi di liquidità inerenti il mancato smobilizzo dei crediti.

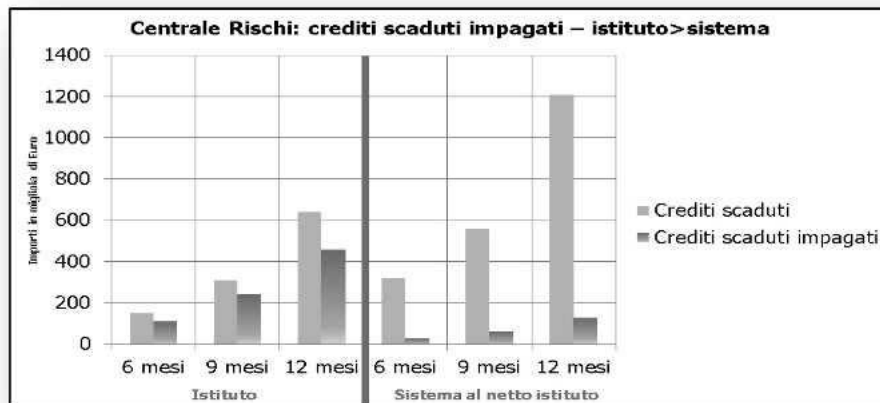
La situazione è schematizzata in Tavola 9.

Percentuale crediti scaduti impagati inferiore sul singolo istituto rispetto al sistema

La situazione richiede di monitorare con attenzione la percentuale dei crediti scaduti impagati sul sistema in quanto un livello elevato potrebbe indicare difficoltà nell'incasso regolare dei crediti con possibili ripercussioni sulla solvibilità del cliente. Anche in tale situazione è opportuno chiarire tempestivamente con il cliente le motivazioni che determinano l'anomalia e assumere informazioni circa le azioni poste in atto per superarla.

La situazione è schematizzata in Tavola 10 mentre lo schema in Tavola 11 riassume le possibili occasioni per un di confronto tra banca e impresa in sede di smobilizzo crediti. La finalità è consentire all'istituto di credito di monitorare l'evoluzione del fabbisogno finanziario dell'impresa supportandolo, ove necessario, con la dovuta flessibilità.

Tavola 9 - Percentuale crediti scaduti impagati maggiore sul singolo istituto rispetto al sistema



Centrale rischi: crediti scaduti e impagati - istituto>sistema

Periodo	Istituto			Sistema al netto istituto		
	6 mesi	9 mesi	12 mesi	6 mesi	9 mesi	12 mesi
Crediti scaduti	150	310	640	320	560	1.210
Impagati	110	240	460	30	60	127

Percentuale crediti impagati

Periodo	Istituto			Sistema al netto istituto		
	6 mesi	9 mesi	12 mesi	6 mesi	9 mesi	12 mesi
% crediti scaduti impagati	73%	77%	72%	9%	11%	10%

Oltre alle informazioni acquisite in sede di richiesta di smobilizzo crediti, le banche dispongono di una serie di dati, altrettanto importanti, relativi ai pagamenti eseguiti dall'impresa: fornitori, stipendi, imposte, ecc., attraverso i quali è possibile verificare un'altra componente del capitale circolante e migliorare la comprensione della dinamica dei flussi di cassa dell'impresa.

La logica double win nel rapporto banca-impresa

Gli aspetti indicati vanno intesi come spunti per un dialogo volto a ridurre l'asimmetria informativa nel rapporto banca-impresa.

Eliminare i possibili dubbi che potrebbero minare la fiducia della banca nei confronti del prestatore, pone le condizioni per affrontare e superare tempestivamente eventuali criticità.

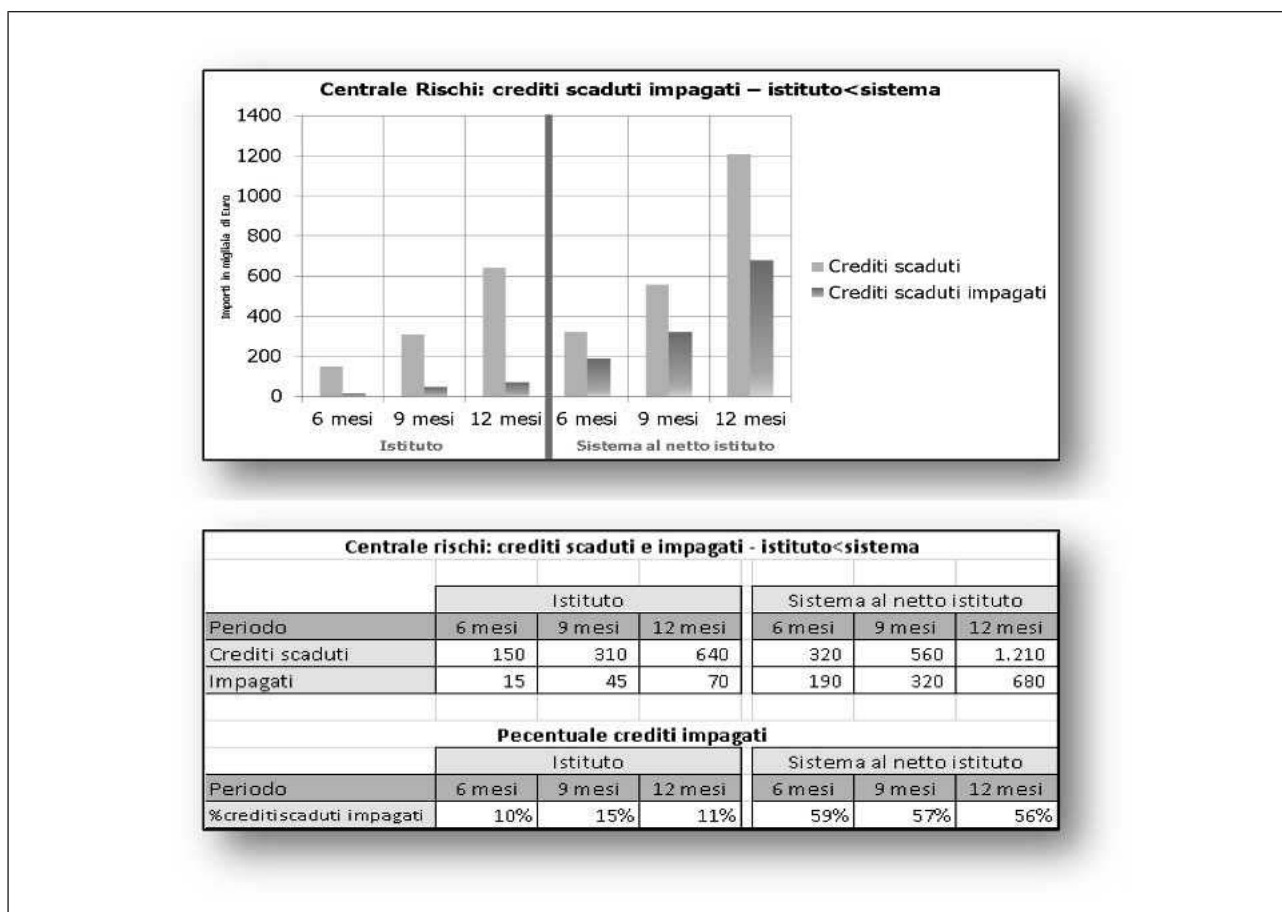
Infatti, atteso che genericamente le richieste di smobilizzo crediti assumono periodicità mensile, in coincidenza con l'emissione delle fatture di vendita, il confronto sui vari punti elencati consente alla banca di monitorare l'evoluzione del fabbisogno finanziario delle aziende affidate, ponendo le basi per seguirne le necessità con la dovuta flessibilità.

Il tutto in linea con l'evoluzione della normativa che induce le banche a introdurre logiche di gestione del credito basate su una prospettiva di tipo previsionale (*forward looking*).

In particolare, l'avvento di Basilea 3 comporterà una maggior responsabilizzazione delle banche nella valutazione del merito creditizio con la conseguente necessità di affinare ulteriormente le procedure di affidamento.

Un altro fattore in grado di incidere in misura significativa nella gestione del rischio di credito è relativo all'introduzione di un nuovo modello contabile di *impairment* da parte

Tavola 10 - Percentuale crediti scaduti impagati inferiore sul singolo istituto rispetto al sistema



dell'International Accounting Standard Board (IASB) che prevede la sostituzione dell'attuale IAS 39, da molti ritenuto non scevro da un meccanismo pro-ciclico legato all'anticipazione dei ricavi con conseguente aumento della probabilità di *credit crunch* nelle fasi recessive, con l'IFRS 9 la cui entrata in vigore è prevista per il 1° gennaio 2018.

La novità prospettata con l'introduzione del nuovo principio contabile consiste nel passaggio da una logica *incurred losses* (perdite sostenute) ad una *expected losses* (perdite attese) nella valutazione delle attività finanziarie, tipicamente i crediti.

Con l'obiettivo di prevenire possibili situazioni di crisi viene, quindi, introdotta una metodologia *forward looking* (prospettica) che comporta una modifica delle attuali logiche di gestione e monitoraggio della clientela affidata. Ne consegue che "il prezzo dei finanziamenti a imprese e privati sarà più correlato alla rischiosità della controparte" (14).

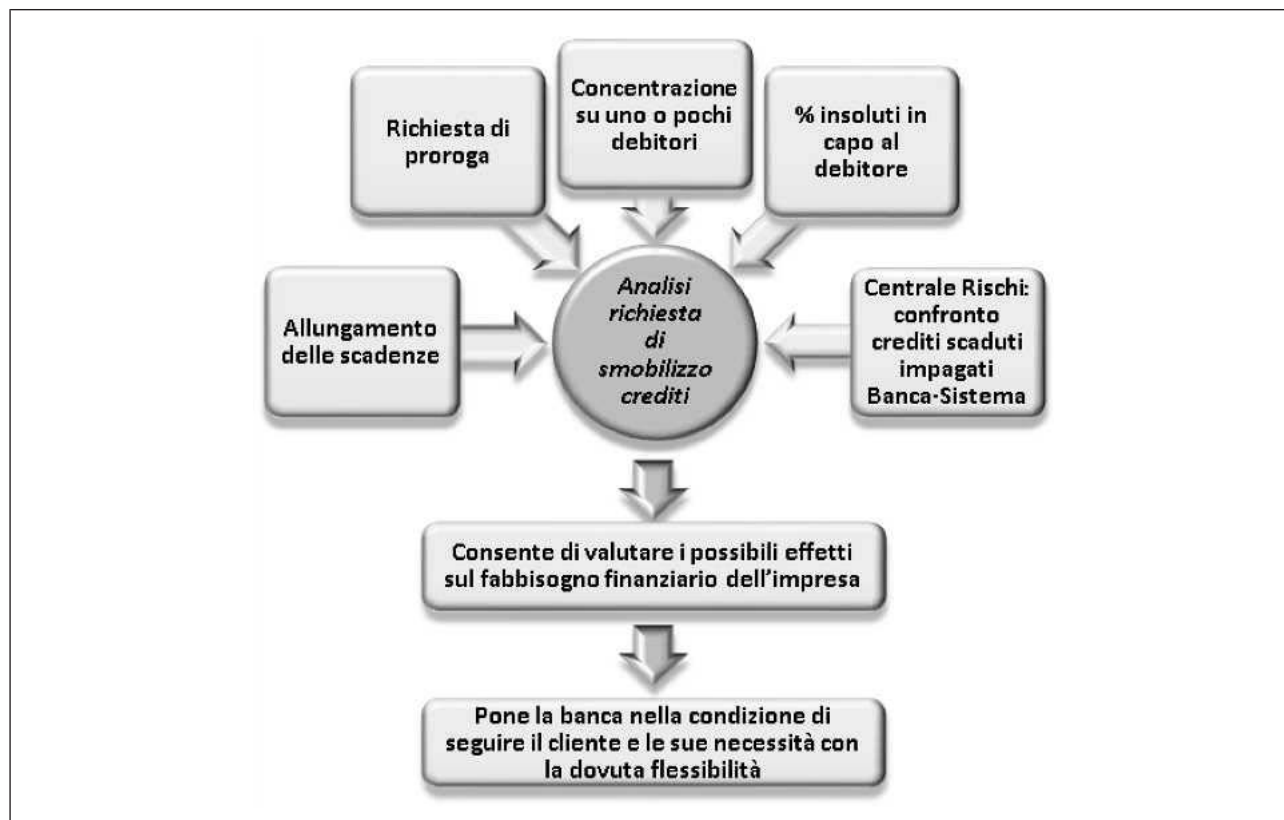
Le banche sono chiamate ad andare "oltre gli attuali sistemi di *rating*", introducendo elementi di analisi prospettica, quali *covenant* finanziari, per monitorare l'evoluzione delle variabili economico e finanziarie del prestatore. Inoltre, gli istituti di credito devono rivedere, aumentandolo, il peso della valutazione *judgmental* da parte degli addetti al fine di acquisire e sfruttare maggiormente l'informazione qualitativa sulla clientela.

L'approccio consentirebbe di superare le criticità attuali nell'utilizzo dei sistemi automatici nella valutazione del rischio di credito, il *rating* infatti, nato per "affiancare le decisioni dei banchieri, ormai sostituisce questi ultimi nella stragrande maggioranza dei casi ... ci si basa sempre più su numeri, non su programmi,

Nota:

(14) R. Rocca, "Credito a costi più alti con l'IFRS 9", in *Il Sole-24 Ore* del 18 ottobre 2016.

Tavola 11 - Confronto banca-impresa in fase di richiesta di smobilizzo crediti



spirito innovativo e confronto con le idee dell'imprenditore" (15).

Alle imprese, viene chiesto da più parti di essere più trasparenti e proattive nei rapporti con i vari *stakeholder*. Sulla tematica è intervenuto anche il Direttore Generale della Banca d'Italia e Presidente dell'IVASS, Salvatore Rossi, affermando: "le imprese italiane medio-piccole devono compiere un passo decisivo verso l'affidabilità e la pubblicità delle informazioni sul loro conto" (16).

I vantaggi di un dialogo tra banca e impresa in fase di utilizzo di strumenti quali gli affidamenti autoliquidantesi poggiano pertanto su una logica *double win*, in cui entrambe le parti sono nella condizione di massimizzare il conseguimento dei rispettivi obiettivi (Tavola 12).

La riduzione dell'asimmetria informativa che scaturisce dal confronto tra banca e impresa, pone la prima nella condizione di seguire al meglio le esigenze del cliente riducendo contestualmente il rischio di *moral hazard* e il rischio di credito. Inoltre, un eventuale miglioramento

del *rating* attribuito al prestatore, per effetto di una miglior gestione della posizione, produce minori accantonamenti.

Il dialogo consente all'impresa di incidere positivamente sul proprio merito creditizio e trarre beneficio da un eventuale miglioramento del *rating* attribuitole mediante la possibilità di rinegoziare, al ribasso, le condizioni applicate agli affidamenti. Oppure, stabilizzare maggiormente il rapporto con la banca, anche in presenza di difficoltà.

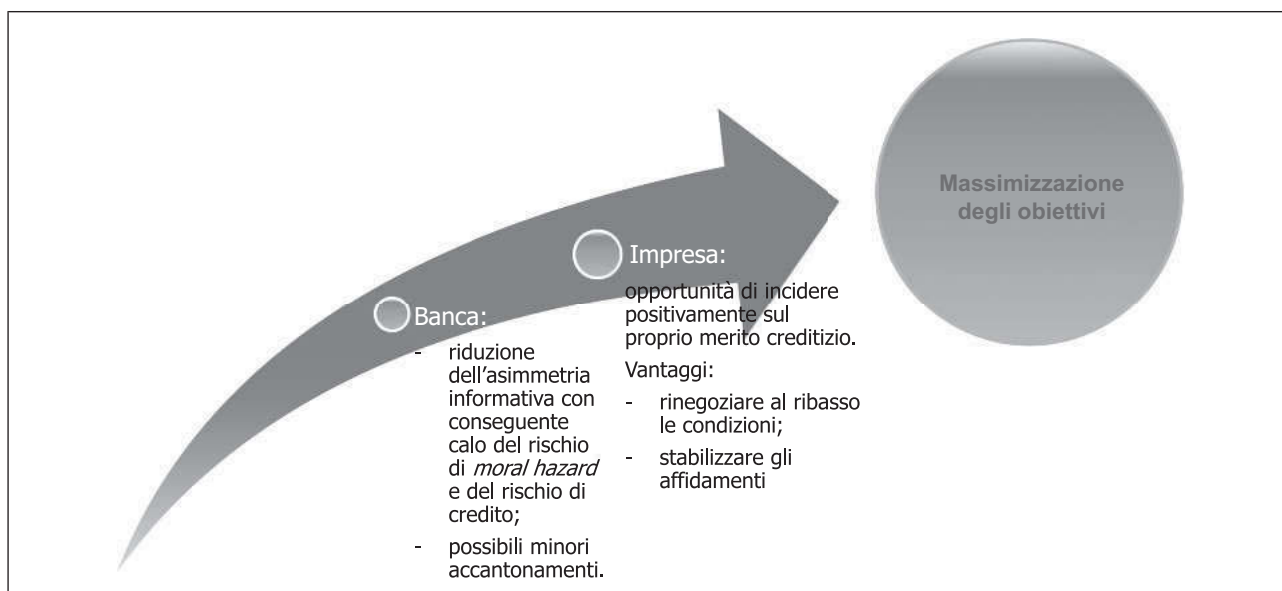
L'evidenza suggerisce come il rapporto con il sistema bancario tenda a modificarsi: da una politica di fidi multipli, fondata su criteri assicurativi, la banca si evolve verso un modello di banca di riferimento in grado di affiancare

Note:

(15) F. Arpe, "Se banche e istituzioni non ripensano il *rating* il Qe scatenerà una tempesta finanziaria", in *Milano Finanza* del 5 maggio 2016.

(16) S. Rossi, *Una finanza per lo sviluppo*, Banca d'Italia, Sondrio, 12 settembre 2014, pag. 13.

Tavola 12 - Logica double win



l'impresa nel suo compito di generare una crescita di valore sostenibile nel tempo. Il Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, trattando il tema "Costi e redditività delle banche", nel corso della relazione annuale 2015, indica come gli istituti di credito potrebbero: "riorganizzare la presenza sul territorio, concentrando i punti fisici di contatto con la clientela in un numero contenuto di dipendenze specializzate nell'offerta di servizi a elevato valore aggiunto, come quelli di finanza aziendale per le imprese ..." (17), passaggio che sottolinea l'evoluzione in atto nel rapporto banca-impresa.

L'importanza delle informazioni di qualità per "andare oltre"

L'evoluzione deve, necessariamente, essere accompagnata dall'implementazione di procedure informatiche innovative all'interno dei sistemi informativi delle banche. L'obiettivo è rilevare, gestire ed elaborare, attraverso un'apposita reportistica, buona parte delle informazioni di qualità, integrandole con gli attuali parametri utilizzati per il calcolo dei *rating* interni adottati dalle banche per spingersi "oltre" tali sistemi.

Alla diciottesima Giornata del credito il coordinatore del gruppo tecnico Credito e Finanza di Confindustria, Matteo Zanetti, ha

sottolineato come sia necessario "valorizzare l'uso delle variabili qualitative nei sistemi di *rating* delle banche" affermando come "su questo stiamo già lavorando con l'ABI e gli istituti di credito" (18).

È opportuno, infatti, sottolineare come solitamente nella costruzione dei sistemi di *rating* venga assegnato un peso prevalente ai dati andamentali interni ed esterni (principalmente estratti dalla Centrale Rischi) rispetto alle informazioni qualitative.

Le informazioni desumibili dai dati andamentali, se non correttamente interpretate e integrate con informazioni di qualità, possono rappresentare un importante fonte di rischio per gli istituti di credito.

Il pericolo insito nell'utilizzo dei dati è racchiuso in ciò che rappresentano, ossia una fotografia di quanto accade in un dato momento o che è accaduto in passato senza alcuna informazione sulle prospettive e le potenzialità dell'azienda.

Inoltre, si tratta informazioni in buona parte "auto-determinate"; più il prenditore riesce ad

Note:

(17) I. Visco, *Considerazioni finali del Governatore - Relazione annuale 2015*, Banca d'Italia, Roma, 31 maggio 2016, pag. 23.

(18) D. Colombo, "Esuberi, Bankitalia favorevole a 'misure ad hoc'", in *Il Sole-24 Ore* del 5 ottobre 2016.

ottenere liquidità esterna mediante nuove concessioni e/o aumento delle linee di credito e più è probabile che le anomalie sorgano a distanza di tempo rispetto all'effettivo stato di difficoltà dell'impresa.

Al contrario, un'impresa in equilibrio economico e in fase di espansione potrebbe registrare anomalie elevate, quali sconfinamenti e tensioni di utilizzo, a causa di affidamenti non adeguati alla crescita del proprio fabbisogno. Tipica situazione di un'azienda che finanzia la crescita del proprio fatturato mediante l'aumento del circolante senza negoziare in anticipo l'aumento degli affidamenti autoliquidanti con la banca.

Diviene pertanto sempre più necessario un dialogo tra l'impresa e i suoi *stakeholder* che agevoli la corretta determinazione del proprio fabbisogno finanziario e il giudizio sulla natura, qualità e durata dello stesso. In questo ambito un confronto periodico, come quello che avviene tra banca e impresa in fase di richiesta di smobilizzo crediti, è da ritenersi indubbiamente di grande utilità.

Il rating advisory e i sistemi di controllo di gestione e programmazione

Il dialogo tra banca-impresa, complice la delicata situazione economica, non può rimanere confinato nell'ambito di una semplice valutazione del rischio di credito, ma deve evolvere verso un rapporto indirizzato alla consulenza, basato su un confronto chiaro e trasparente, che consenta di superare le diffidenze delle banche nel concedere credito.

Giampaoli, sottolinea come: "si tratta a evidenza di un rapporto molto innovativo che porterà l'impresa ad acquisire una cultura finanziaria e le banche una cultura industriale con beneficio per entrambe" (19).

La trasformazione in atto impone pertanto alle aziende di disporre di adeguate competenze in ambito finanziario e gestionale per rapportarsi in modo più proficuo con i vari *stakeholder*.

In tale contesto anche le PMI devono dotarsi di tali *skill* per incrementare la propria trasparenza finanziaria verso l'esterno. Sul punto il Vice-Direttore Generale della Banca d'Italia, nel corso di un intervento dal titolo "Crescita economica e finanziamento alle imprese", affermava: "Gli interventi pubblici a sostegno del finanziamento delle imprese piccole e

medie stanno avendo effetti positivi ma non le hanno liberate dai vincoli finanziari. Vi sono ampi spazi per rafforzare le misure, per renderle più incisive. Ma gli interventi potranno risultare efficaci solo se le imprese contribuiranno anch'esse a creare le condizioni per attrarre risorse conferendo trasparenza ai bilanci, aprendosi al vaglio di soggetti esterni; soprattutto, rafforzando la dotazione di capitale. Per conquistare il sostegno degli intermediari e dei risparmiatori gli imprenditori dovranno mostrare essi stessi, per primi, fiducia nelle prospettive della propria azienda" (20).

Le PMI che non dispongono di adeguate competenze all'interno della propria struttura, possono rivolgersi a consulenti esterni in grado di rappresentare gli interessi dell'impresa, anche in senso negoziale, comunicando le *performance* storiche e illustrando i progetti futuri.

Nel rapporto banca-impresa il consulente riveste un ruolo chiave supportando l'impresa nell'elaborazione di dati quantitativi e informazioni di carattere qualitativo in grado di incidere positivamente sui sistemi di valutazione adottati dalle banche al fine di migliorare il *rating* (o *scoring*) attribuito all'azienda.

La Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'ODCEC di Milano, con l'obiettivo di contribuire alla diffusione di una vera e propria "cultura di gestione del rischio", ha redatto un documento in materia di *rating advisory* denominato: "*Rating Advisory - Linee guida per il monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del rating d'impresa*". La pubblicazione si prefigge di fornire, ai professionisti, le linee guida per un monitoraggio proattivo del merito creditizio e l'assegnazione del *rating* d'impresa.

Nel nuovo contesto gli strumenti di programmazione e controllo si rivelano sempre più indispensabili per governare le imprese, in quanto fondamentali sia per migliorare la gestione dell'attività sia per agevolare i rapporti con l'esterno, in particolare con gli istituti di credito.

Note:

(19) A. Giampaoli, *Banca Impresa*, Egea, Milano, 2000, pag. 209.

(20) F. Panetta, *Crescita economica e finanziamento delle imprese*, Banca d'Italia, Roma, 27 gennaio 2015, pag. 11.

In relazione al primo aspetto, va rilevato come in un ambiente sempre più complesso e caratterizzato da scenari in continua evoluzione, le imprese devono dotarsi di strumenti di controllo di gestione e sistemi di pianificazione e programmazione per adeguare tempestivamente le proprie strategie e sopravvivere profittevolmente. Processi essenziali per “controllare la validità nel tempo dell’orientamento strategico dell’impresa, verificando se le ipotesi a sostegno delle strategie perseguite sono ancora fondate e se l’implementazione delle decisioni strategiche proceda adeguatamente rispetto a quanto ipotizzato” (21).

Gli strumenti consentono, da un lato, di monitorare l’andamento aziendale individuando potenziali elementi critici con la possibilità di adottare tempestivamente i rimedi più opportuni, dall’altro, permettono di sfruttare al meglio le opportunità presenti sul mercato.

Nel rapporto banca-impresa è evidente l’efficacia degli strumenti di controllo e pianificazione in termini di riduzione dell’asimmetria informativa, in quanto, se adottati efficacemente dalle imprese consentono agli istituti di credito di comprendere le strategie attuate e di valutare più correttamente la capacità storica e futura di generare liquidità da parte dell’impresa. Inoltre, l’impiego a consuntivo di tali strumenti permette alle banche di attuare un monitoraggio più incisivo sulla clientela ponendo le basi per analizzare con essa i motivi degli scostamenti dai risultati attesi e se necessario individuare le azioni da porre in atto per superare eventuali problematiche.

Pertanto, il controllo di gestione, spesso visto come attività residuale e inutile, si sta rilevando sempre più essenziale nella guida di qualsiasi iniziativa economica, sino a divenire un vero e proprio stile di vita aziendale che l’imprenditore non può improvvisare, ma deve maturare ed apprendere nel tempo.

Conclusioni

Il Direttore Generale della Banca d’Italia, Salvatore Rossi, in un intervento presso la sede della Fondazione Luigi Einaudi ONLUS già nell’ottobre 2014, affermava: “Oggi si è passati a chiedersi che cosa a sua volta determini il progresso tecnico e l’accrescimento della produttività. La risposta che si va affermando è: la capacità di un’impresa, di un’economia, di una società,

di “imparare” continuamente; il dinamismo, l’inventiva endogena, il gusto della sfida intellettuale e imprenditoriale” (22).

L’attività di programmazione e controllo, correttamente svolta, pare avere molti punti in comune con i processi di apprendimento. Programmare, monitorare, analizzare le cause degli scostamenti, pone le basi per una gestione dinamica dell’azienda in una logica di apprendimento continuo. Un circolo virtuoso, in cui le decisioni vengono assunte in modo più consapevole, eseguendo un’analisi critica dei dati storici ed elaborando ipotesi per prevedere gli scenari futuri. Il processo aiuta l’impresa a essere consapevole dei propri punti di forza e di debolezza; già questo crea un vantaggio competitivo rilevante. Inoltre, supporta l’impresa nell’introdurre quel cambiamento culturale necessario per attuare una gestione basata su una logica *forward looking* e divenire proattiva nei rapporti con gli *stakeholder*, anche *in primis*.

In relazione a quest’ultimo aspetto si può affermare che: “le condizioni ideali per finanziare un’impresa con capitale di credito sono quelle in cui l’impresa, venga dotata di strumenti di programmazione economico e finanziaria, e si apra al sostegno di un socio finanziario, quale può essere la banca di riferimento, e da parte bancaria, vi sia un approccio valutativo professionale della capacità di rimborso L’esistenza di strumenti di gestione programmata e il rapporto privilegiato con una particolare azienda di credito sono inoltre i presupposti per considerare l’opportunità di coprire parte del fabbisogno finanziario con capitale di rischio di origine bancaria.” (23), questo poiché la banca è nella condizione di conoscere meglio le aziende, di seguire e monitorare l’evoluzione del loro fabbisogno finanziario, assecondandone le esigenze con l’adeguata flessibilità.

Ne consegue che l’analisi della generazione del flusso di cassa diviene: “una grandezza

Note:

(21) T. Pencarelli, *Le crisi d’impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano, 2013, pag. 49.

(22) S. Rossi, *L’innovazione nelle imprese italiane*, Banca d’Italia, Torino, 15 ottobre 2014, pag. 3.

(23) A. Giampaoli, *Banca Impresa*, Egea, Milano, 2000, pag. 247.

chiave per gli analisti finanziari, in quanto è il flusso di cassa e non il reddito che verrà utilizzato per il servizio del debito, sia per la quota interessi che per il rimborso del capitale. Esso opera anche una funzione di filtro delle molte stime soggettive previste dai principi contabili, stime che influiscono sul Conto Economico, in quanto basate sul principio della competenza economica dei costi e ricavi e non sulla loro manifestazione monetaria” (24).

All'interno dell'evoluzione in atto, un confronto chiaro e trasparente tra banca e impresa in fase di richiesta di smobilizzo dei crediti commerciali contiene elementi che possono agevolare l'introduzione di valutazioni prospettiche da cui trarre elementi utili in merito all'evoluzione del fabbisogno finanziario e dei flussi di cassa dell'impresa.

Trattandosi di un cambiamento culturale richiede necessariamente tempo e impegno, tuttavia “è importante perseverare, cercare di progredire ogni giorno - passo dopo passo, ma costantemente - verso l'obiettivo principale: un approccio prospettico nella valutazione dei rischi e delle vulnerabilità” (25).

Ne scaturirebbero vantaggi sia per imprese che per le banche.

Note:

(24) A. Tami, *Oltre la banca - Il Bilancio d'esercizio nel rapporto con gli interlocutori dell'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2013, pagg. 218-219.

(25) S. Rossi, “Saluto di benvenuto del Presidente dell'IVASS e Direttore Generale della Banca d'Italia”, alla Conferenza IVASS 2016 sul tema: *L'Avvio di Solvency II - L'attuazione del nuovo regime: questioni aperte, implicazioni per i modelli di business e riflessi sulla comunicazione istituzionale e finanziaria*, Banca d'Italia, Roma, 3 marzo 2016, pag. 5.