

Come migliorare il rapporto banca-impresa: il caso Automotive S.r.l.

di Massimo Lazzari e Davide Mondaini (*)

Il rapporto che negli ultimi anni si è instaurato tra banche e imprese ha risentito di forti turbamenti e le aziende che ne hanno risentito maggiormente per la forte dipendenza dal sistema creditizio sono le PMI. Cosa può fare una piccola e media impresa per migliorare il suo rapporto con le banche? Si apre un filone dedicato a tale tematica che, attraverso l'analisi di casi aziendali, ha l'obiettivo di individuare suggerimenti e linee empiriche per il miglioramento concreto del rapporto banca-impresa.

Introduzione

Negli ultimi anni, il rapporto banca-impresa si è profondamente deteriorato, provocando seri problemi sia alle imprese, che incontrano sempre maggiori difficoltà nel reperire le risorse finanziarie di cui necessitano a condizioni sostenibili, sia alle banche, che, attraverso il meccanismo delle garanzie, si ritrovano di fatto a detenere «partecipazioni», anziché impieghi, in imprese sempre più in difficoltà.

Il 2011 difficilmente potrà segnare un'inversione di rotta generalizzata in tale senso, e ciò per diversi evidenti motivi:

– innanzitutto, le banche dovranno «fare i conti» (nel senso che dovranno valutare il rating, ed in sostanza i propri requisiti patrimoniali) con i bilanci 2010 delle imprese, che con ogni probabilità presenteranno notevoli

elementi di criticità, sia a livello di equilibri economici (cali di fatturato, perdite di marginalità, risultati ancora negativi), sia, e soprattutto, a livello di struttura patrimoniale e finanziaria (incremento e degenerazione della posizione debitoria, deterioramento dei mezzi propri);

– in secondo luogo, a luglio 2011

scadranno i termini per l'ultima *tranche* della moratoria sui debiti delle PMI, ponendo quindi la parola «fine» sull'unica significativa manovra introdotta dal Sistema Bancario negli ultimi anni a sostegno delle piccole e medie imprese in difficoltà;

– infine, il 2011 sarà l'anno in cui entrerà in vigore il nuovo accordo di regolamentazione dell'accesso al credito, denominato Basilea 3; se da un lato è vero che tale processo sarà graduale e dilazionato nel tempo (le banche infatti hanno tempo fino al 2019 per assorbire a regime tutte le nuove normative), dall'altro lato è innegabile che Basilea 3 spinga decisamente verso un ulteriore rafforzamento del ruolo del rating (e degli elementi quantitativi ed andamentali che lo determinano) nella valutazione delle relazioni tra banca e impresa.

In questo scenario, i soggetti sicuramente più penalizzati risultano essere le imprese di piccole e medie dimensioni, che presentano più frequentemente, rispetto «alle loro colleghe più grandi», scarsa autonomia finanziaria, forte dipendenza dal Sistema

Questo è il primo
di una serie di contributi
dedicati al rapporto
banca-impresa ed agli spunti
per migliorarlo, evitando gli errori
più frequenti ed attivando
le iniziative più efficaci.

Nota:

(*) Mondaini Partners

Bancario e minori competenze interne nella gestione della finanza e della tesoreria. A questo si aggiungano le difficoltà che queste imprese si trovano sempre più spesso a fronteggiare nei rapporti operativi e quotidiani con le banche, legate ai comportamenti del gestore o del funzionario con cui si interfacciano, ancor prima che alle procedure del singolo Istituto.

Cosa può fare quindi concretamente una PMI che si ritrovi in tale situazione per migliorare il rapporto con le banche?

Ovviamente non esiste una ricetta standard, applicabile a qualsiasi impresa, indipendentemente dal settore di attività, dalle dimensioni o dalla specifica contingenza.

Con questo filone, avviato dal presente contributo, ci si pone l'obiettivo di individuare, attraverso l'illustrazione e l'analisi di alcuni casi aziendali reali, alcuni suggerimenti e linee guida empiriche per il miglioramento concreto del rapporto tra banche ed imprese.

Il caso Automotive S.r.l.

Automotive S.r.l. è una PMI dell'Emilia Romagna, operante da circa 20 anni nel settore della commercializzazione di ricambi e dei servizi di manutenzione e riparazione di autoveicoli. Il mercato di riferimento dell'azienda, interamente posseduta e gestita dalla famiglia fondatrice, è quello delle società di gestione dei trasporti su strada, sia di merci sia di persone. Con 15 mln € di fatturato (dato 2009) ed i suoi 30 dipendenti, Automotive S.r.l. rappresenta oggi, dopo un percorso di graduale e continua crescita interna, una delle primarie realtà del suo settore a livello regionale e locale.

Alcune informazioni preliminari

A metà del 2010 Automotive S.r.l., che fino a quel momento non aveva mai avuto problemi

finanziari, entra in una pericolosa spirale degenerativa:

- viene presentato il bilancio 2009 che riporta un calo sensibile del fatturato ed una perdita d'esercizio importante;
- le banche abbassano conseguentemente il rating della società, bloccando gli affidamenti commerciali, ed in alcuni casi chiedendone il repentino rientro;
- complici le serie difficoltà ad incassare i propri crediti, la società non riesce a rispettare le richieste delle banche e, in alcuni casi, a far fronte ai propri impegni;
- la Centrale Rischi (1) evidenzia segnalazioni negative e le banche diventano ancora più aggressive e spaventate.

Ma che cos'è che ha scatenato veramente questo processo di rapido deterioramento dei rapporti?

Gli errori dell'impresa

Non a caso si parte dall'illustrazione degli errori commessi dall'impresa: difatti, il più delle volte, si assiste ad una inconsistente, quanto esagitata, strumentalizzazione di fenomeni esogeni, quali la crisi finanziaria globale, il *credit crunch*, il rallentamento dei mercati, per mascherare problemi che sono in realtà tutti interni alle imprese (e che probabilmente vi covano chissà da quanti anni).

Il caso Automotive S.r.l. non fa eccezione in questo senso. La spirale degenerativa degli eventi descritti è stata innescata, in primo luogo, da tutta una serie di mosse sbagliate compiute dal-

Nel rapporto banca-impresa i soggetti più penalizzati risultano essere le imprese di piccole e medie dimensioni, le quali presentano più frequentemente, rispetto «alle loro colleghe più grandi», scarsa autonomia finanziaria, forte dipendenza dal Sistema Bancario e minori competenze interne nella gestione della finanza e della tesoreria.

L'impresa: gli errori
- pochi investimenti per l'innovazione strategica;
- sottovalutata l'importanza delle informazioni finanziarie comunicate all'esterno;
- scarsa conoscenza e presidio della Centrale Rischi;
- assenza di monitoraggio periodico della situazione del debito bancario.

Nota:

(1) In merito alla Centrale Rischi si veda a cura degli stessi autori «Migliorare la Centrale Rischi in dieci mosse» in *Amministrazione&Finanza* n. 10/2009 e «Centrale Rischi Banca d'Italia: tutte le novità 2011» a cura di Luca Martini, Valerio Vimercati e Francesco Lenoci in *Amministrazione&Finanza* n. 2/2011.

l'impresa, di cui si indicano di seguito le principali:

- la crisi dei mercati di riferimento ed il sensibile calo del fatturato (-20% rispetto al 2008) ha messo in evidenza un serio problema di business e di modello di business: l'impresa difatti, alla stregua di tanti altri attori del settore (e non), ha investito pochissimo tempo e risorse negli anni precedenti per diversificare il rischio e rendere la sua struttura adatta a fronteggiare periodi turbolenti e di recessione;
- la proprietà ed il management di Automotive, inoltre, hanno sottovalutato l'importanza delle informazioni finanziarie comunicate all'esterno, illudendosi che un anno negativo come il 2009 non avrebbe comunque inficiato l'immagine creditizia dell'impresa;
- di conseguenza, si è scelto di chiudere un bilancio decisamente penalizzante ed in forte rottura con il passato, senza accompagnarne la diffusione al Sistema Bancario con un'efficace comunicazione sulle cause delle problematiche e sulle modalità di risoluzione delle stesse;
- si aggiunga a tale carenza, il fatto che l'impresa non si era mai curata della Centrale Rischi e degli elementi che, più in generale, influiscono sul rating e quindi sulla capacità di accesso al credito;
- fatto ancor più grave dei precedenti, non era mai esistito in azienda un presidio degli aspetti finanziari: non si monitorava periodicamente la situazione del debito bancario, non si era mai strutturato un processo efficace di programmazione dei flussi finanziari, non si conosceva affatto quale fosse il reale fabbisogno finanziario della società;
- in ultimo, l'impresa, sollecitata dal Sistema Bancario a fornire maggiori indicazioni sulle prospettive di recupero degli equilibri finanziari, aveva predisposto e diffuso una documentazione eccessivamente prolissa e dettagliata (che probabilmente giace ancora nei cassetti delle scrivanie dei gestori bancari), passando paradossalmente da un estremo negativo all'altro.

Gli errori della banca

In tutta questa vicenda, che è andata avanti

per alcuni mesi a cavallo dell'estate 2010, i gestori bancari non sono certo stati a guardare, commettendo a loro volta alcuni grossolani errori che hanno provocato seri problemi, all'impresa e, in ultima istanza, alle banche stesse:

La banca: gli errori
– errata segnalazione in Centrale Rischi;
– rigide valutazioni emesse dai sistemi di rating.

– un importante contributo al deterioramento della situazione dell'impresa è stato fornito da un'errata segnalazione in Centra-

le Rischi effettuata da un distratto gestore bancario: la successiva (sebbene non tempestiva) correzione non ha consentito di evitare la diffusione di un'informativa distorta verso l'intero Sistema Bancario sulla situazione finanziaria dell'impresa;

– tale segnalazione, unita alla già scarsa qualità della Centrale Rischi dell'impresa ed aggravata dalla presentazione del bilancio 2009, ha spaventato eccessivamente le banche che, non conoscendo le cause del dissesto, non sono riuscite a contestualizzare la situazione e ad assumere un atteggiamento costruttivo;

– conseguentemente quasi tutti i gestori bancari si sono arroccati dietro il loro scarso potere di intervenire sulle rigide valutazioni emesse dai sistemi di rating, uniformandosi nelle richieste di rientro e/o revoca degli affidamenti commerciali, piuttosto che nel respingimento delle richieste di ampliamento degli stessi avanzate dall'impresa;

– in sintesi, le banche ed i loro rappresentanti, i gestori di riferimento per l'impresa, a fronte di una situazione palesemente congiunturale, per quanto effettivamente critica, hanno preferito (come spesso purtroppo avviene) «tapparsi il naso» e condannare un cliente rischioso, piuttosto che tentare di comprenderne la gravità delle problematiche e le reali possibilità di recupero.

L'intervento

A settembre 2010, la proprietà di Automotive S.r.l., in un disperato tentativo di salvataggio dell'impresa, ha finalmente deciso di prendere in mano le redini della situazione, attivando un intervento strutturato finalizzato a risolvere la situazione finanziaria ed a ripristinare i rapporti con le banche.

I passi decisivi dell'intervento effettuato sono stati:

1) per prima cosa sono stati progettati ed implementati gli strumenti e le procedure fondamentali per il presidio delle risorse finanziarie dell'impresa (monitoraggio periodico del debito bancario, programmazione finanziaria di breve e di medio termine);

2) in questo modo è stato finalmente possibile comprendere quali fossero le reali esigenze dell'impresa: con grande sorpresa della proprietà, Automotive S.r.l. non necessitava di nuove linee commerciali (essendoci ancora ampia disponibilità su quelle esistenti, anche alla luce della prevedibile ripresa del fatturato), bensì di un'iniezione di liquidità;

3) è stato quindi determinato l'esatto fabbisogno di nuove risorse finanziarie, costruendo ed analizzando diversi scenari di possibile evoluzione, sia nel breve che nel medio termine, delle performance economiche e della struttura patrimoniale dell'impresa;

4) a questo punto sono state vagliate in maniera strutturata tutte le possibili modalità di reperimento della nuova finanza necessaria, individuando come alternativa più equilibrata quella dell'accensione di un prestito partecipativo: il risanamento della società avrebbe dovuto coinvolgere quindi, oltre ad alcune tra le principali banche di riferimento, anche i soci stessi;

5) l'impresa ha quindi progettato e strutturato accuratamente il processo di comunicazione finanziaria, dotandosi degli strumenti migliori per rafforzare l'efficacia e l'efficienza delle informazioni che avrebbe dovuto diffondere all'esterno (privilegiando quindi gli aspetti qualitativi e prospettici, anziché quelli quantitativi e consuntivi di cui le banche stesse già disponevano in abbondanza);

6) prima di sottoporre il nuovo progetto alle banche, Automotive S.r.l. ha fatto un passo fondamentale: è uscita dall'isolamento della sua torre d'avorio, mettendosi in rete ed appoggiandosi ad un consorzio fidi per ottenere un supporto all'operazione sotto forma di garanzie; ciò ha consentito all'impresa di presentarsi successivamente al Sistema Bancario con una posizione di maggiore forza e, conseguentemente, di aumentare in maniera decisiva le sue probabilità di successo;

7) soltanto alla fine di questo percorso, l'impresa ha deciso di coinvolgere le banche, sot-

toponendo alle persone giuste le corrette informazioni, riuscendo quindi ad agevolare il processo.

I benefici per l'impresa

Con il senno di poi, è assolutamente corretto sostenere che l'intervento effettuato da Automotive S.r.l. è stato estremamente efficace ed efficiente: difatti, in chiusura d'anno 2010 è stata perfezionata l'operazione di erogazione del prestito partecipativo, che ha coinvolto i soci dell'impresa, una delle banche di riferimento ed il consorzio fidi nel ruolo del garante.

Al di là di tale evidente beneficio, l'impresa, grazie a tale esperienza, ha potuto raggiungere anche altri obiettivi meno scontati ivi:

– oggi la proprietà ed il management dispongono di un processo strutturato di gestione finanziaria, e quindi di strumenti, procedure e reportistica adeguata per il monitoraggio periodico della situazione debitoria e per la programmazione dei flussi di cassa, sia di breve sia di medio periodo;

– la comunicazione finanziaria, inoltre, è ormai un processo rodato, che si avvale di strumenti e di documentazione adeguata ed aggiornata, che si riveleranno fondamentali nelle prossime occasioni di confronto con banche o altri soggetti esterni;

– l'impresa in conclusione ha «imparato la lezione», ed è uscita dal circolo vizioso di polemica e scontro con il Sistema Bancario, privilegiando un atteggiamento proattivo e di confronto: oggi la Centrale Rischio viene richiesta e monitorata con cadenza trimestrale, la pre-chiusura 2010 ed il budget 2011 sono stati formalizzati e comunicati in modo adeguato alle banche di riferimento, il piano di medio periodo è in fase di revisione ed aggiornamento.

I benefici per la banca

Non vi è dubbio che tutto ciò abbia portato dei benefici importanti anche alle banche che oggi lavorano con Automotive S.r.l., tra cui vale la pena citare i seguenti:

– le banche ora dispongono di un'informativa più completa ed aggiornata sull'impresa: ne conoscono gli aspetti distintivi ed il modello di business, le prospettive di crescita e le strategie future, le competenze del mana-

gement e le caratteristiche della struttura organizzativa;

– sebbene sia vero che tale informativa ha un impatto marginale nella determinazione del rating da parte delle banche, è anche vero che oggi i gestori sono in grado di comprendere meglio i fabbisogni finanziari dell'impresa, e di proporre quindi anche delle soluzioni più adatte alle specifiche esigenze della stessa;

– non si trascuri infine il fatto che qualsiasi banca ha tutto l'interesse affinché un'impresa cliente esca da una situazione critica: come si è detto in apertura, attraverso il proliferare del sistema delle garanzie, oggi le banche ritrovano nei loro bilanci delle vere e proprie «partecipazioni» piuttosto che dei meri impieghi; conseguentemente dovranno imparare presto, qualora non l'abbiano già fatto, a considerare in tale stregua le posizioni più critiche e ad assumere atteggiamenti atti a risolverle.

Conclusioni

L'Accordo di Basilea 2 ha indubbiamente ir-

rigidito notevolmente i meccanismi di regolamentazione dell'accesso al credito, lasciando determinare, in maniera asettica e spietata, i rapporti tra banche e imprese ai sistemi di rating, basati prevalentemente su elementi quantitativi (i bilanci) ed andamentali (le Centrali Rischi).

In questo scenario le funzioni ed il potere dei gestori bancari si sono drasticamente affievoliti, con il risultato che molto spesso le richieste o le lamentele delle imprese rimbalzano sui muri di gomma delle filiali territoriali di banche sempre più grandi e spersonalizzate.

Tuttavia, ed in particolare per le imprese di piccole e medie dimensioni, il rapporto personale con il gestore continua ad essere determinante, sia in positivo sia in negativo. Ecco perché è fondamentale comprendere quali siano gli aspetti critici di tale rapporto, in modo da poter evitare gli errori che frequentemente, da ambo le parti, lo minano, e da riuscire invece ad attivare le iniziative che lo possono rafforzare, aumentando i benefici sia per l'impresa sia per la banca.