Diagnosi e terapia per l'accesso al credito

di **Davide Mondaini** e **Anna Lombardo** Mondaini Partners

I sistemi di «credit rating», recentemente introdotti dalle banche, servono agli istituti di credito stessi per allocare il capitale e definire un prezzo connesso al rischio del cliente. Se le aziende imparano ad utilizzare tali parametri per realizzare auto-diagnosi possono adeguarsi agli standard richiesti al fine di minimizzare i propri costi e non essere penalizzate sotto il profilo della disponibilità del credito.

Il passaggio chiave

Non ci sono dubbi: questa volta si cambia davvero. Dopo il «provocatorio e illusionistico marketing» proposto, negli ultimi tempi, da una banca di riferimento italiana, «trainato» dallo slogan: «soldi senza garanzie», siamo tutti in attesa dei primi «consistenti fatti».

In effetti, al momento, non ci risulta che dietro la *boutade* ci siano «azioni vere e di rottura». Al contrario, alcuni operatori del mercato hanno lamentato, di recente, maggiore rigidità nei processi di affidamento bancario, rincari dei costi globali di rapporto e tempi di risposta assolutamente inadeguati.

Tuttavia, diverse ed importanti sollecitazioni, fra le quali Basilea 2 (1), indicano la via obbligata del passaggio epocale, da tempo auspicato; il passaggio chiave che vede la banca spostare il focus dei suoi processi di assegnazione del credito: dalla valutazione dell'imprenditore e delle sue garanzie più o meno personali e quindi slegate dalla gestione aziendale, alla valutazione dell'impresa e delle sue prospettive industriali.

Certo, ad oggi, esistono molti dubbi ed interrogativi sulle modalità e sulla velocità del passaggio descritto. Fra gli addetti ai lavori due risultano essere i quesiti più sentiti: se le banche saranno all'altezza dei nuovi compiti e se gli imprenditori ed in generale le direzioni aziendali sono consapevoli di tale profondo cambiamento e degli impatti che questo potrà comportare sulla competitività delle loro imprese.

Per compiere tale delicato passaggio le banche si stanno attrezzando con nuove competenze e nuovi modelli di valutazione del merito creditizio (sistemi di *internal rating*), mentre pare che le imprese stiano alla finestra, in attesa di «scorgere i primi feriti» dei sistemi di rating interno, per poi, eventualmente, correre ai ripari.

Le Pmi italiane saranno chiamate, dunque, alla «prova del rating» che le valuterà indagando principalmente tre profili chiave:

— il profilo quantitativo;
— il profilo comportamentale;
— il profilo qualitativo.

«Giocare d'anticipo»

Quando l'avversario è più grosso e più potente è meglio «giocare d'anticipo». Questa regola, applicabile spesso nel campo dello sport, può calzare a pennello con riferimento all'argomento in oggetto, sia per il tema che si tratta sia per le riflessioni specifiche che vengono di seguito proposte: si illustrano di seguito le ragioni.

Il passaggio descritto, che porta la banca a dover condurre una valutazione più attenta e profonda dell'impresa, anche attraverso l'utilizzo di sistemi di rating interni, obbliga le banche stesse a rilevare, gestire ed interpretare nuove e più complete informazioni sulle aziende clienti. Queste riguardano principalmente:

— la capacità storica e prospettica dell'impresa di generare cassa, sufficiente a ripagare i debiti ed a sostenere altri eventuali emergenti fabbisogni;
— la struttura finanziaria e le probabilità che eventi imprevisti possano indebolire il margine di sicurezza costituito dal capitale aziendale;
— la valutazione dei business e della strategia competitiva adottata dall'impresa;
— la posizione dell'impresa rispetto al settore ed ai concorrenti di riferimento;

Nota:

(1) Dopo sei anni, finalmente, a fine giugno i governatori e i responsabili del G-10 hanno dato il via libera definitivo alla cornice normativa che mira ad armonizzare i requisiti minimi di capitale per le banche ed aumentare la trasparenza del settore.

— l'organizzazione, i processi aziendali e la capacità del management di governare adeguatamente l'impresa;
— la qualità e la tempestività delle informazioni che l'azienda trasferisce.
Da una parte, quindi, dovendo soddisfare nuovi «requisiti informativi di minima», l'impresa dovrà organizzarsi affinché tali informazioni siano disponibili al proprio interno risolvendo una serie di interrogativi:
— chi allestisce questo specifico sistema informativo direzionale?
— chi è responsabile della sua alimentazione?
— chi verifica la congruità dei dati e garantisce l'affidabilità delle informazioni?
— chi ha la responsabilità di selezionare e trasferire le informazioni per la comunicazione finanziaria?
D'altro canto, la stessa impresa dovrà fare di tutto per comprendere, in congruo anticipo, come la banca la valuterà, poiché, da tale operazione dipenderà verosimilmente una parte importante del proprio conto economico nonché la propria crescita sostenibile.
Per queste due prioritarie ragioni occorre che le imprese si affrettino e giochino d'anticipo, iniziando a programmare il proprio lavoro con la finalità di aumentare la consapevolezza, rispetto ai loro punti di forza e di debolezza e di riconoscere e comunicare più adeguatamente il valore aziendale, quasi mai emergente nei bilanci civilsitici pubblici.
Ciò può essere reso possibile da una politica di pianificazione finanziaria e di simulazione interna per il rilevamento ed il monitoraggio di alcuni fondamentali indicatori finanziari e di prestazione. In tale contesto, giocare d'anticipo, sembra la migliore strategia.

La comunicazione del valore

Nel concreto, le imprese saranno chiamate ad organizzare, al loro interno, un vero e proprio processo di comunicazione finanziaria, attività, peraltro, del tutto nuova per molte realtà medio-piccole.
Tuttavia, non vi è alcun dubbio: rimanere alla finestra aumenta pericolosamente il rischio di improvvisare e di venire penalizzati sia sul fronte dell'accesso al credito, sia sul fronte dei relativi costi.
Ci si dovrà quindi allenare a predisporre bilanci preventivi e budget in cui dovranno essere chiaramente illustrati i punti chiave dei «cosa» e dei «come» di ciò che le imprese andranno a realizzare, con una nuova chiarezza sui risultati attesi.
Per chi parte da zero certamente lo sforzo non sarà modesto, sia in relazione all'archivio storico da mettere in piedi, sia in relazione all'attività previsionale e di pianificazione da concepire e implementare (2).
Tuttavia, non ci sono dubbi: questa volta si cambia davvero.
Dunque, le imprese e con particolare rilievo le Pmi, devono capire che occorre impegnarsi a fondo per dimostrare alle banche la validità delle prospettive industriali, accettando e, anzi, pretendendo un confronto dai contenuti più completi e profondi.
Le stesse prassi aziendali, che mirano alla massima riduzione degli utili a bilancio, per evitare le relative tassazioni, rappresentano una consuetudine che merita una profonda riflessione a causa del «danno al valore d'impresa» che le stesse recano.
Ogni azienda ha davanti a sé una scelta, un trade-off molto netto: continuare a «chiudere i conti» inserendo pesanti politiche che spesso sottraggono valore, al fine di risparmiare imposte oppure sacrificare al fisco una quota parte del risultato in cambio di una maggior trasparenza ed in molti casi di un maggior valore trasferibile d'impresa.
A questo punto, non sarà certamente sfuggito al lettore un altro aspetto cruciale di tale passaggio: la capacità della banca di interpretare correttamente le informazioni richieste all'impresa e quindi di comprendere il valore e le prospettive dei clienti.
Su quest'ultimo aspetto, pur considerando la sua assoluta centralità, qui ci si limita a dire che il tema è attuale e spinoso e che alcune banche stanno lavorando per colmare il gap di competenze che consenta loro di svolgere appieno i nuovi compiti; tuttavia, anche loro stesse riconoscono che la strada che devono percorrere è ancora molto lunga e piena di ostacoli.
La parte restante, del presente intervento, attraverso l'esposizione del caso che segue, vuole segnalare un possibile percorso di «auto-diagnosi» per preparare l'impresa a saper catturare le nuove opportunità «giocando appunto d'anticipo».

Il caso Biomedica

Il profilo aziendale

Biomedica nasce nel 1950 ed inizia ad operare come fornitore globale per ospedali civili e militari.
Negli anni '60, a seguito dell'evoluzione tecnologica in atto nel settore ed in particolare del cambiamento avvenuto nelle caratteristiche delle materie plastiche di riferimento, Biomedica dovette fare una scelta di campo determinante. Pur continuando ad essere un'azienda «commerciale», scelse l'ambito della traumatologia ed iniziò una prima propria produzione, culminata con il primo impianto di protesi d'anca nel 1980.

L'impatto delle principali scelte strategiche

Le scelte strategiche, brevemente illustrate, hanno comportato nel tempo:
— un totale e progressivo «stravolgimento» delle funzioni aziendali;

Nota:

(2) A tal proposito, il consiglio di chi scrive è quello di sistematizzare la raccolta delle informazioni, di cui si dirà in seguito, in un nuovo documento/reporting aziendale che è possibile denominare *Basilea Book Reporting*.

— la creazione di nuovi uffici e funzioni (controllo e assicurazione qualità, ricerca e sviluppo);
— l'inizio di una politica di investimenti consistente (ovviamente rapportata alle dimensioni dell'azienda e del mercato che andava via via a conquistare), non ancora terminata.
Oggi Biomedica è un'azienda costruttrice di prodotti ad alto contenuto tecnologico nel campo dell'ortopedia, traumatologia e chirurgia, con un 70% del fatturato costituito da protesi d'anca e di ginocchio ed il rimanente 30% costituito da contenitori e strumentario chirurgico.

Il mercato

Biomedica opera in un mercato che si può considerare di nicchia, il mercato dell'ortopedia nel mondo si aggira sui 17 bis, di cui il 60% in USA; mercato in cui i primi sei *competitors* possiedono una quota di mercato pari all'80%.
Biomedica realizza il suo fatturato per il 70% in Italia; con enti pubblici (80%) e case di cura convenzionate e non (20%) e per il 30% all'estero, via rivenditori.

Alcuni aspetti finanziari peculiari

Con riferimento al mercato di Biomedica, i tempi di pagamento medi risultano essere di circa 370 giorni per i clienti italiani e di 180 giorni per i clienti esteri e il business impone un livello di servizio sulle scorte molto alto. Inoltre, i prezzi in Europa ed in Italia sono mediamente la metà rispetto a quelli applicati in USA ed un terzo di quelli applicati in Giappone, con margini che si stanno sempre più assottigliando.
Per queste principali ragioni Biomedica deve finanziare costantemente sia un capitale circolante di una certa importanza sia investimenti in ricerca e sviluppo continui.
Queste risultano essere le principali ragioni per cui Biomedica ricorre, in maniera elevata e sistematica, al sistema bancario.
Biomedica è un'azienda che ha voluto anticipare i tempi, sviluppando un'auto-diagnosi completa, fino alla simulazione del proprio rating. Si illustrano di seguito i principali passaggi operativi.

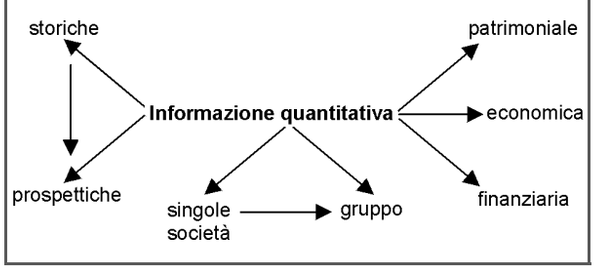
La metodologia e le fasi dell'auto-diagnosi

La metodologia adottata ha previsto lo sviluppo di tre fasi (check-up) distinte, ognuna delle quali prende in considerazione, come si vedrà, cinque aspetti chiave (si veda la Tavola 8).
Per la prima e per la terza fase verranno mostrati i singoli elementi di auto-valutazione, mentre per la seconda ci si limiterà ad un commento più generale.

Prima fase: l'analisi e l'auto-valutazione quantitativa
Questa fase è tesa a riconoscere, organizzare ed interpretare l'informazione ottenibile «dai numeri» presenti in azienda riguardanti gli equilibri patrimoniali-economici e finanziari, la situazione della singola società rispetto al gruppo (3), tutto questo visto sia dal punto di vista storico che prospettico. La Tavola 1 schematizza quanto illustrato.
I cinque aspetti chiave presi in esame per Biomedica sono rappresentati, con i loro valori, nella Tavola 2, la quale mostra alcuni indicatori chiave ricostruiti sia a livello storico che prospettico (4). Le colonne «con rettifiche» indicano valori di *scoring* che risentono appunto di variazioni eseguite su alcune poste di bilancio (ad esempio, leasing, ecc.).
Dall'esame dello scoring quantitativo emerge che l'azienda è in netto miglioramento; esso, infatti, passa da 2,6 nel 2001 con rettifiche (insufficiente) ad uno scoring, nel 2003 con rettifiche, di 4,10 (discreto).
Nella Tavole 3 è riportata la legenda per interpretare correttamente i valori.
Con l'utilizzo della scala giudizi e punteggi si può apprezzare pienamente il miglioramento prospettico obiettivo: lo scoring obiettivo al 2006 è pari a 5,10 (buono).

Seconda fase: l'analisi e l'auto-valutazione andamentale
Questa parte dell'attività ha la finalità di ricostruire il profilo che ogni banca può vedere accedendo alla centrale rischi.
L'impresa in tal modo anticiperà il giudizio della banca relativamente a: utilizzi delle linee di credito complessive rispetto all'accordato da sistema, modalità di utilizzo delle linee a breve ed in generale al comportamento complessivo dell'azienda con il sistema bancario - sconfinamenti, tipologie di fonti finanziarie utilizzate, ecc. (Tavola 4).
Dall'esame della Tavola 4 emerge che Biomedica svi-

Tavola 1 • Le tre direttrici dell'informazione quantitativa/numerica



Note:

(3) È bene sottolineare che Basilea 2 impone maggiore attenzione anche ai gruppi di fatto, ovvero ai gruppi che non rappresentano una entità giuridica, ma fanno capo ad un medesimo soggetto.

(4) Attenzione: la somma dei singoli valori non fornisce il valore totale dello scoring, poiché questo è pesato secondo un determinato modello di riferimento. Alla luce della diffusione degli indicatori proposti, si ritiene superflua una legenda esplicativa (in ogni caso nella Tavole 8 è possibile cogliere il loro significato). L'unica precisazione che si propone vale per la posta che abbiamo chiamato «flusso di cassa della gestione operativa (FCGO)», così calcolabile: MOL + variazione CCN.

Tavola 2 • Lo scoring quantitativo di Biomedica

Index	2001	2001 con rettifiche	2002	2002 con rettifiche	2003	2003 con rettifiche	2004	2005	2006
MP / CIN	0,174	0,156	0,164	0,150	0,169	0,156	0,188	0,205	0,230
RO / CIN	0,053	0,051	0,043	0,049	0,078	0,088	0,078	0,073	0,089
MP / MT	0,405	0,319	0,351	0,291	0,380	0,319	0,417	0,477	0,568
MOL / OF	0,328	0,764	2,515	2,343	3,160	2,535	4,530	3,914	4,434
FCGO / FATT	- 0,092	- 0,062	- 0,033	0,063	0,127	0,162	0,057	0,153	0,163
Scoring (*)	**2,60**	**2,60**	**3,35**	**3,00**	**4,00**	**4,10**	**3,75**	**4,90**	**5,10**
	insufficiente	**insufficiente**	**mediocre**	**mediocre**	**discreto**	**discreto**	**sufficiente**	**discreto**	**buono**

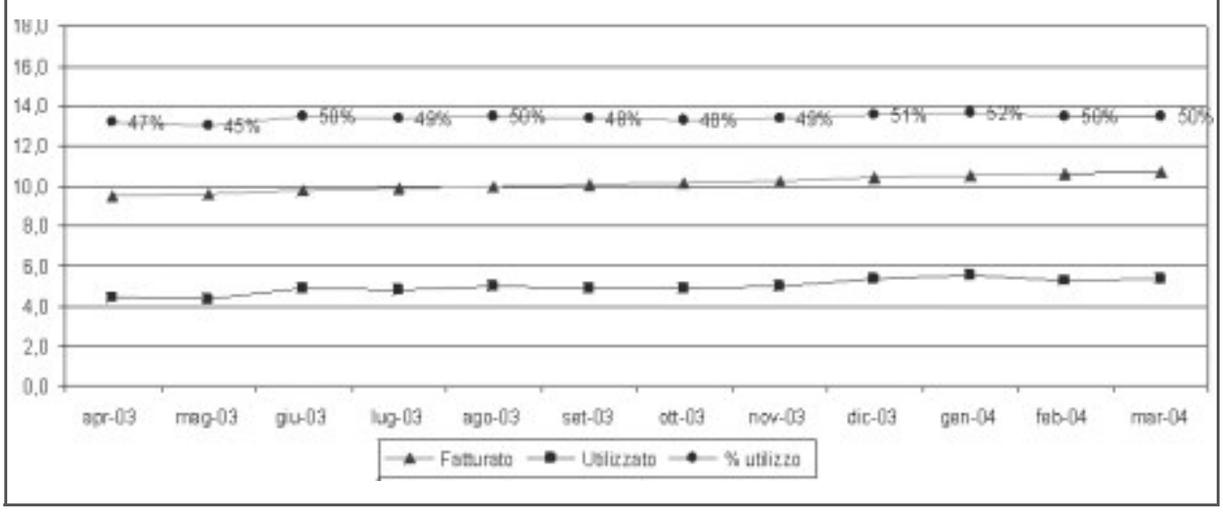
▲

(*) La somma dei singoli valori non fornisce il valore totale dello scoring, poiché questo è pesato secondo una specifica ipotesi di modello di riferimento.

Tavola 3 • Scala giudizi e punteggi

Intervalli	Giudizi associati	Prime indicazioni
7	**eccellente**	mantenimento
6,0 - 6,9	**ottimo**	affinamento
5,0 - 5,9	**buono**	miglioramento continuo
4,0 - 4,9	**discreto**	miglioramento auspicabile
3,6 - 3,9	**sufficiente**	miglioramento opportuno
3,0 - 3,5	**mediocre**	miglioramento necessario
2,0 - 2,9	**insufficiente**	miglioramento urgente
1 - 1,9	**gravemente insufficiente**	miglioramento drastico e urgente

Tavola 4 • Evoluzione utilizzi di cassa a breve termine rispetto al fatturato



luppa, lungo tutto l'anno, un importante utilizzo delle linee di credito a breve rispetto al fatturato, utilizzi che si protraggono nei mesi fino a diventare appunto utilizzi consolidati.
Questo alto e protratto utilizzo conduce ad una valutazione, relativamente a questo specifico aspetto (si veda Tavola 8) e secondo la nostra scala, mediocre.

Terza fase: l'analisi e l'auto-valutazione qualitativa
L'ultima parte del lavoro consiste nel raccogliere, organizzare e valutare informazioni attinenti ai seguenti aspetti: i business ed i mercati, i concorrenti ed il settore, la strategia, l'organizzazione e la qualità delle informazioni che l'azienda è in grado di produrre.
La Tavola 5 riporta tutti gli elementi di analisi considerati con i relativi scoring ottenuti.

Ogni punteggio nasce da un lavoro molto accurato di auto-valutazione meglio esplicato nella Tavola 6, la quale riporta un approfondimento (come esempio) relativo all'organizzazione, ai processi e alle competenze.
L'azienda, quindi, raccoglie al proprio interno informazioni e si auto-valuta su alcuni aspetti classificati nella colonna sotto-elementi della matrice di Tavola 6.
Rispetto ad ogni sotto-elemento viene condotta un'auto-diagnosi; nella Tavola 7 viene riportato uno spaccato della modulistica utilizzata per l'auto-valutazione e per la formazione degli scoring.
Tale modulistica è utilizzata dall'azienda che, in questo caso limitatamente ad alcuni processi, esprime il livello attuale delle proprie prestazioni e l'importanza del processo, attualmente ed in prospettiva.

Tavola 5 • Gli elementi dell'auto-diagnosi qualitativa

Valutazione qualitativa	Elementi di analisi	Punteggio
Fase 3 Passo 1	Business, settori, mercati e clienti	4,38
Fase 3 Passo 2	Benchmarking per indicatori con settore e concorrenti	3,00
Fase 3 Passo 3	Strategia competitiva, prodotti e fattori di successo	3,25
Fase 3 Passo 4	Organizzazione, processi e competenze aziendali	4,62
Fase 3 Passo 5	Gestione, qualità e condivisione delle informazioni	5,95
Scoring totale Fase 3		**3,9 (*)**

(*) La somma dei singoli valori non fornisce il valore totale dello scoring, poiché questo è pesato secondo una specifica ipotesi di modello di riferimento.

Tavola 6 • Elementi e sottoelementi di valutazione per l'organizzazione: processi e competenze

Fase 3 Passo 4	Elementi di analisi	Sotto elementi
Analisi qualitativa	Organizzazione, processi e competenze aziendali	Tipologia di organizzazione
		Meccanismi di delega
		Passaggio generazionale
		Capacità di analizzare il mercato
		Ricercare e sviluppare nuovi prodotti
		Raggiungere il mercato e vendere
		Approvvigionarsi
		Fatturazione e post vendita
	Totale ottenuto	174
	Massimo ottenibile	269
	Ottenuto in %	65%
	Punteggio per scala giudizi	4,62
	Giudizio associato	discreto
	Prime indicazioni	miglioramento auspicabile

In questo modo è possibile calcolare un *gap*, che rappresenta l'informazione prioritaria alimentante lo scoring.
Esaminando questa parte del lavoro emerge che Biomedica possiede ancora un ampio margine di miglioramento (e quindi ha un alto gap) relativamente al processo: «agire per la fidelizzazione dei clienti» e «sviluppare la strategia di marketing»; entrambi hanno prestazione 6, importanza 10, gap, quindi, pari a 4.

La sintesi del lavoro svolto nelle tre fasi

Al termine delle tre fasi di lavoro, che aiutano l'impresa ad auto-valutarsi sotto tre distinti profili (che sono i medesimi delle banche che la valuteranno per determinare la probabilità di default e quindi per attribuire un rating) è possibile tirare le fila di questa attività calcolando uno scoring finale che si forma attraverso pesi e ponderazioni specifiche sui quindici aspetti, cinque per ogni fase. (Tavola 8)
La sintesi finale riportata nella Tavola 8 fornisce all'azienda un primo quadro d'insieme significativo ed in linea con le logiche utilizzate dai modelli di rating interno alle banche.
Biomedica ha ottenuto uno scoring finale pari a 3,8, che indica un bisogno di miglioramento piuttosto diffuso fra le tre aree di indagine.
Arrivati a questo punto un ulteriore passaggio consiste nel collocare l'azienda, attraverso il punteggio raggiunto nell'auto-valutazione sulla scala maestra (Tavola 9) che mostra, nella parte alta, la modalità di assegnazione del rating con numeri utilizzata da parte di alcuni istituti (ad esempio, Unicredit) e, nella parte bassa mostra il dizionario del rating in lettere (utilizzato ad esempio da Gruppo San Paolo Imi).
Biomedica si «aggiudica» una BB+ ovvero un 6+.

Risalire le posizioni

Successivamente alla misurazione e quindi alla propria collocazione sulla scala maestra ogni azienda dovrebbe attivare iniziative per il miglioramento dei punti deboli e la valorizzazione dei propri punti di forza al fine di risalire posizioni sulla scala maestra stessa.
In base alla nostra esperienza, si potrebbe classificare le iniziative di miglioramento, che nel caso specifico sono diventati veri spunti di miglioramento immediatamente applicabili per Biomedica, relative a cinque categorie, ovvero, iniziative legate a:
1. riclassifiche di valori di bilancio;
2. rettifiche di valori di bilancio;

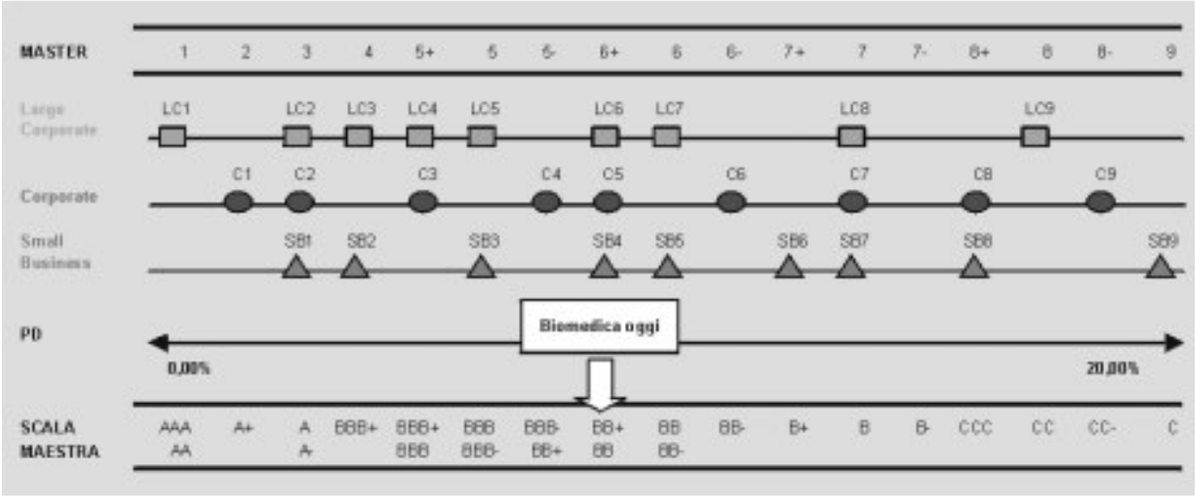
Tavola 7 • La modulistica per l'auto-valutazione dei processi aziendali

25. Capacità di analizzare il mercato	**Prestazione**	**Importanza**	
riportare il punteggio: 1 (minimo) 10 (massimo)	**Oggi**	**Oggi**	**Domani**
1. determinare i bisogni e i desideri dei clienti	**7**	**8**	**8**
2. agire per la fidelizzazione dei clienti	**6**	**10**	**10**
3. monitorare l'evoluzione del mercato e delle attese dei clienti	**7**	**9**	**9**
4. misurare la soddisfazione dei clienti	**6**	**8**	**8**
26. Ricercare e sviluppare nuovi prodotti	**Prestazione**	**Importanza**	
riportare il punteggio: 1 (minimo) 10 (massimo)	**Oggi**	**Oggi**	**Domani**
1. sviluppare l'idea e il piano per realizzare nuovi prodotti e servizi	**7**	**8**	**9**
2. migliorare i prodotti e i servizi esistenti	**7**	**10**	**10**
3. differenziare i prodotti in base ai segmenti	**6**	**7**	**8**
4. aumentare l'offerta di prodotti	**7**	**9**	**9**
5. assicurare la qualità dei prodotti	**8**	**10**	**10**
27. Raggiungere il mercato e vendere	**Prestazione**	**Importanza**	
riportare il punteggio: 1 (minimo) 10 (massimo)	**Oggi**	**Oggi**	**Domani**
1. sviluppare la strategia di marketing (prezzo, promozione pubblicità, distribuzione)	**6**	**10**	**10**
2. identificare i clienti obiettivo e i loro bisogni	**7**	**7**	**7**
3. sviluppare le previsioni di vendita	**6**	**8**	**8**
4. organizzare la rete di vendita, contattare i clienti e vendere	**7**	**9**	**9**
5. definire e negoziare le condizioni commerciali	**8**	**8**	**8**
6. processare gli ordini dei clienti	**7**	**9**	**9**

Tavola 8 • Sintesi dei giudizi e prime indicazioni

Fasi	Fattori di analisi	Giudizio	Prime indicazioni	Punteggi
Fase 1	**Analisi quantitativa**	**discreto**	**miglioramento auspicabile**	4,1
	Capitalizzazione	discreto	miglioramento auspicabile	
	Redditività caratteristica	insufficiente	miglioramento urgente	
	Leva finanziaria	mediocre	miglioramento necessario	
	Copertuta oneri finanziari	ottimo	affinamento	
	Capacità di generare cassa	ottimo	affinamento	
Fase 2	**Analisi andamentale**	**mediocre**	**miglioramento necessario**	3,3
	Utilizzo complessivo affidamenti	discreto	miglioramento auspicabile	
	Utilizzo fidi di cassa	mediocre	miglioramento necessario	
	Utilizzi fidi di cassa bt	insufficiente	miglioramento urgente	
	Utilizzi fidi di cassa bt su fatturato	mediocre	miglioramento necessario	
	Tendenza globale	insufficiente	miglioramento urgente	
Fase 3	**Analisi qualitativa**	**sufficiente**	**miglioramento opportuno**	3,9
	Business, settori e mercati di riferimento	discreto	miglioramento auspicabile	
	Benchmarking per indicatori con concorrenti o settore	mediocre	miglioramento necessario	
	Strategia competitiva, prodotti e fattori di successo	mediocre	miglioramento necessario	
	Organizzazione, processi e competenze aziendali	discreto	miglioramento auspicabile	
	Gestione, qualità e condivisione delle informazioni	ottimo	affinamento	
Fase 4	**Scoring finale**	**sufficiente**	**miglioramento opportuno**	**3,8**

Tavola 9 • La scala maestra



3. azioni d'impatto sugli aspetti quantitativi;
4. azioni d'impatto sulla centrale rischi;
5. azioni d'impatto sugli elementi qualitativi.

Nella Tavola 10 sono riportati alcuni spunti riguardanti Biomedica; a scopo esemplificativo si approfondisce e documenta lo spunto numero 1: pulitura oneri finanziari.

Biomedica aveva classificato nel bilancio 2003, all'interno della voce oneri finanziari «perdite su operazioni in derivati» per una cifra importante, che penalizzavano drasticamente l'indicatore «MOL su OF» esposto nella Tavola 2. Se il bilancio pervenisse alla banca senza la corretta riclassificazione, lo scoring (parte quantitativa) di Biomedica sarebbe stato dunque inferiore.

Questo è solo un esempio di come anche una semplice riclassificazione ovvero una maggiore trasparenza dell'informazione da passare alla banca consenta di ottenere un vero beneficio.

Altre e più articolate iniziative, recepite dal business plan di Biomedica, riguardano principalmente:

- la crescita decisa della dimensione sfruttando la leva operativa;
- il riequilibrio delle fonti a breve;
- il miglioramento delle informazioni previsionali;
- la revisione del processo marketing e vendite.

Se l'impresa riuscirà a portare a termine con successo le iniziative citate, emerse dal lavoro di auto-diagnosi, potrà, fra l'altro, tendere a conseguire flussi di cassa importanti che potranno premiarla dal punto di vista dello scoring quantitativo complessivo che potrebbe tendere per fine 2006 (si veda Tavola 2) ad un valore di 5,10 ossia buono (si veda Tavola 3).

La Tavola 10 riassume e schematizza quanto illustrato.

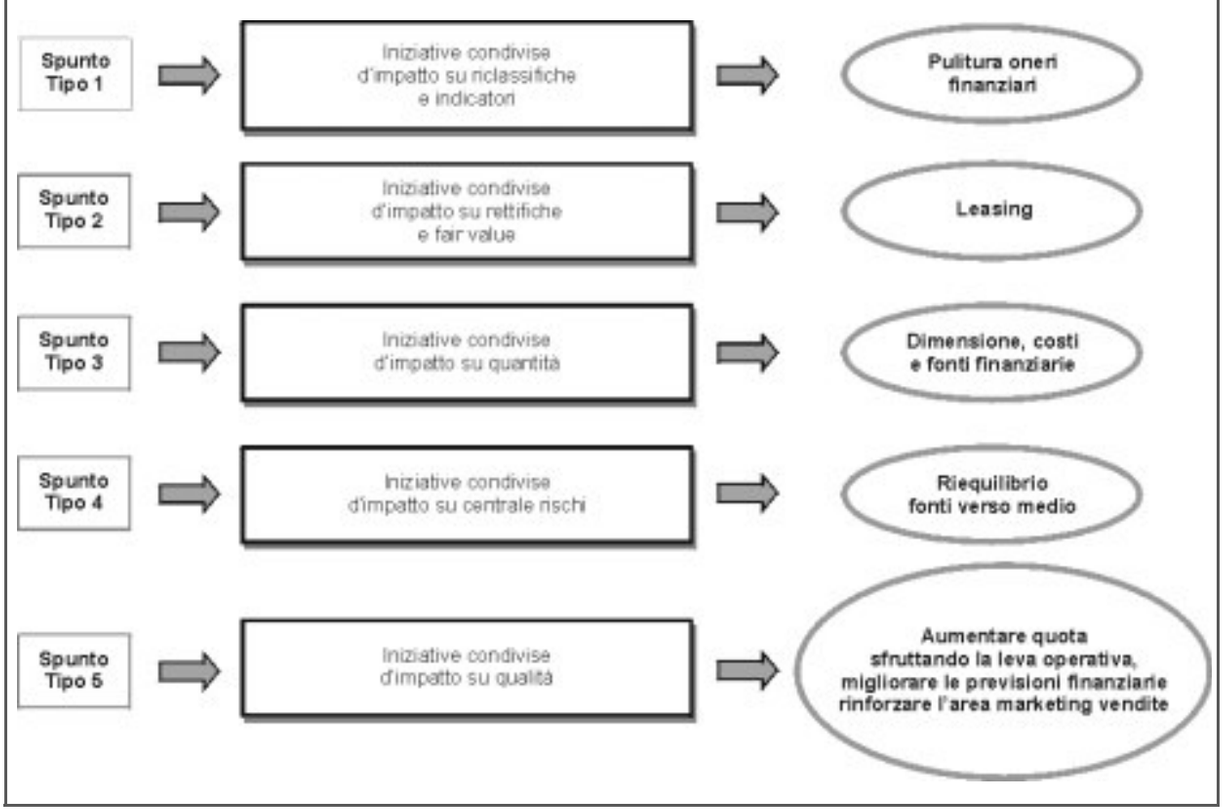
Conclusioni

La sintesi proposta si riferisce ad una fra le diverse possibili metodologie praticabili per sviluppare un percorso di auto-diagnosi. Tuttavia, tale metodologia, poiché «allineata» alle logiche incorporate dai rating interni alle banche, può fornire maggiore efficacia e utilità rispetto agli obiettivi di miglioramento dell'accesso al credito e della riduzione del costo globale dei rapporti con gli istituti di credito.

Biomedica, nel caso specifico, dal lavoro svolto ha ottenuto i seguenti risultati:

- una migliore comprensione della problematica - opportunità Basilea 2 e rating ed un'attivazione del «gioco d'anticipo»;
- uno stimolo per una riflessione su certe politiche di bilancio penalizzanti rispetto alla trasferibilità del valore aziendale;
- l'attivazione di un processo di estrazione - organizzazione e comunicazione del valore;

Tavola 10 • Spunti per il miglioramento competitivo e per l'accesso al credito



• una maggiore visibilità sull'impatto finanziario di certe scelte attraverso la programmazione dei flussi finanziari attesi;
• la misurazione del rating e una raccolta dei primi spunti su come migliorarlo;
• un modello di analisi e reporting pronto per dare più profondità alle relazione con gli istituti di credito;
• il *Basilea Book Reporting* alimentato ed organizzato;
• una migliore capacità di agire per ottimizzare il costo finanziario;
• alcuni suggerimenti e spunti per il miglioramento competitivo.

La aziende che si porranno in condizione di anticipare, valutare, simulare e migliorare i punti deboli e valorizzare/comunicare i punti forti potrebbero riuscire addirittura a rovesciare la situazione, assegnando, loro stesse, un rating alle banche così come viene fatto per il miglior parco fornitori. Questo, non tanto per «strappare le migliori condizioni», quanto, invece, perché ciò le porrà in grado di scegliere fra quegli istituti che dimostreranno l'effettiva volontà di comprendere il valore dell'azienda e, soprattutto, si dimostreranno in grado di supportarla nella ricerca di nuove opportunità di business e nel potenziamento competitivo.