Organizzare un progetto di autovalutazione e miglioramento del rating

di Massimo Lazzari (*)

Mancano pochi mesi ormai all'entrata in vigore del nuovo accordo di Basilea 2, che avrà importanti ricadute sull'evoluzione del rapporto tra banca e impresa. Ma che cosa possono fare oggi, concretamente, le imprese per prepararsi in maniera adeguata all'appuntamento? Con questo contributo si forniscono alcune linee guide operative ed organizzative per implementare, all'interno dell'impresa, un progetto di autovalutazione e miglioramento del rating.

Premessa

Con questo contributo si vuole fornire un supporto operativo alle imprese, descrivendo le modalità da adottare e gli strumenti di cui dotarsi per promuovere ed implementare, al proprio interno, un progetto di autovalutazione e miglioramento del rating (1) in ottica Basilea 2.

Prima di aprire la trattazione è opportuno anticipare alcune premesse:

- innanzitutto, va detto che, in ogni caso, i rating «veri» saranno comunque quelli che verranno comunicati dagli Istituti di Credito, a partire dalla data di entrata in vigore del nuovo accordo, determinati attraverso l'utilizzo di sistemi di rating che saranno differenti tra banca e banca e che dovranno essere certificati e monitorati periodicamente da Banca d'Italia;
- il percorso che si vuole proporre mira alla realizzazione di un'autovalutazione del rating, che in parte utilizza le logiche interne ai sistemi di rating bancari, ma che vuole andare anche «oltre», comprendendo nella valutazione elementi che trascendono i meri dati quantitativi desumibili dall'informativa che è a disposizione delle banche (bilanci, centrale rischi, dati di settore) e che meglio descrivono la specifica realtà dell'impresa;
- questo tipo di percorso ha principalmente come obiettivo quello di preparare l'impresa a comunicare con le banche secondo le nuove modalità previste da Basilea 2, tuttavia, essendo stato pensato da chi lavora con le imprese per le imprese stesse, si propone allo stesso tempo di fornire un supporto strategico ed operativo per l'individuazione delle leve che «generano il valore dell'impresa» e per la definizione delle azioni che la Direzione dovrebbe mettere in atto per il miglioramento delle performance dell'impresa stessa.

Gli obiettivi e i risultati del progetto

È necessario chiarire il motivo per cui un'impresa debba promuovere ed implementare un progetto di autovalutazione del rating, e soprattutto quali debbano essere gli obiettivi ed i risultati attesi.

I principali obiettivi del progetto che si sta illustrando possono essere riassunti nei 6 seguenti punti:

- simulare il proprio posizionamento sulla scala del rating;
- costruire e mettere a punto la Basilea Scorecard;
- misurare e valutare gli Istituti;
- impostare nuove iniziative nei confronti degli Istituti;
- attivare il processo per il monitoraggio ed il miglioramento del rating;
- simulare il proprio posizionamento prospettico.

Simulare il proprio posizionamento sulla scala del rating

Per la maggior parte degli Istituti (2) la data del 1° gennaio 2007 rappresenta l'entrata in vigore del-

Note:

(*) *Consulente Mondaini Partners Srl.*

(1) La metodologia che ci si appresta ad illustrare è stata scelta da diverse associazioni di categoria per preparare le imprese associate alle nuove regole per l'accesso al credito.

(2) Ovvero gli Istituti che hanno deciso di adottare un sistema di rating interno «base»; per quelli che hanno deciso di adottare invece un sistema di rating interno «avanzato» l'entrata in vigore di Basilea 2 è stata prorogata al 01/01/2008.

l'accordo di Basilea 2. A partire da tale data quindi le imprese saranno valutate da parte degli Istituti attraverso l'assegnazione di un *rating*, ovvero di un indicatore che ne misurerà sinteticamente la rischiosità creditizia su una scala di classificazione.
Tale scala può essere di due tipologie, a seconda della scelta effettuata dallo specifico Istituto:
• numerica (ad esempio, come quella adottata da Unicredit);
• alfabetica (ad esempio, come quella adottata dal Gruppo San Paolo).
Le imprese si vedranno quindi assegnare, a seconda dell'Istituto, rating espressi in numeri oppure in lettere. Per evitare la conseguente confusione che ne potrebbe derivare, risulta più opportuno ragionare in termini di probabilità di default: tale indicatore misura la probabilità che l'impresa affidata entri in *default*, ovvero in stato di insolvenza, entro un determinato lasso di tempo a partire dal momento dell'affidamento (generalmente 12 mesi); tale probabilità (espressa in percentuale) definisce quindi le classi di rischio in cui gli Istituti hanno segmentato il proprio portafoglio clienti.
La scala riportata nella Tavola 1 è stata costruita proprio con l'obiettivo di riconciliare le classi di rischio espresse secondo le due tipologie di classificazione (numeri e lettere), in funzione appunto della corrispondenza tra queste e la probabilità di default.
Il primo obiettivo dell'impresa che decida di implementare un progetto di autovalutazione del rating è quindi quello di simulare, attraverso un approccio che utilizzi le logiche, proprie ai sistemi di rating interni adottati dagli Istituti, il proprio posizionamento sulla scala del rating, e di confrontare tale posizionamento con quello assegnatole dagli Istituti.

Costruire e mettere a punto la Basilea Scorecard
L'approccio che le imprese possono utilizzare per simulare il proprio posizionamento sulla scala del rating prevede l'analisi e la valutazione di una serie di informazioni quali-quantitative, inerenti diversi aspetti della gestione aziendale.
Per organizzare ed impostare il processo di raccolta ed analisi di tali informazioni l'impresa può costruire quello che è stato chiamato *Basilea Scorecard*, ovvero un quadro di controllo bilanciato che indichi sinteticamente alla Direzione quali sono gli elementi che intervengono nella determinazione del merito creditizio dell'impresa e quali siano le performance conseguite relativamente a ciascuno di tali elementi.
Il modello prevede che, ai fini della determinazione del merito creditizio aziendale, debbano essere considerate alcune principali categorie di informazioni:
• le prestazioni, ovvero le performances economiche finanziarie e patrimoniali dell'impresa, desumibili dai bilanci aziendali e misurabili attraverso l'utilizzo di un opportuno set di indicatori di bilancio;
• la centrale rischi, ovvero l'analisi del rapporto tra l'impresa ed il sistema bancario, misurabile in termini di grado di utilizzo e tipologia degli affidamenti in essere, eventuale presenza di sconfinamenti e/o anomalie del rapporto;
• la coerenza strategico-organizzativa, ovvero l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa relativamente ai vari aspetti della gestione aziendale; tale analisi si propone l'obiettivo di indagare i fondamentali dell'impresa, ovvero le cause che stanno alla base dei risultati economici finanziari ottenuti dall'impresa; il modello prevede l'organizzazione di queste informazioni in 4 classi principali:
– business e mercati, ovvero dove l'impresa compete;
– strategia, ovvero come l'impresa compete;
– organizzazione, ovvero come l'impresa si organizza per competere;

Tavola 1 – La Scala Maestra del rating

– informazioni, ovvero come l'impresa si relaziona con l'ambiente esterno (3);
• i confronti con il settore, ovvero la comparazione tra le performances economiche finanziarie patrimoniali dell'impresa e quelle medie del settore di appartenenza e dei principali competitors;
• i valori tangibili, ovvero la valutazione di eventuali rettifiche e/o plusvalori/minusvalori contabili che dai bilanci dell'impresa non emergono per vari motivi (4): tali elementi possono essere rappresentati, ad esempio, dai valori di mercato delle immobilizzazioni (il cosiddetto *fair value*) oppure dai contratti di leasing;
• i valori intangibili, ovvero l'eventuale presenza di elementi intangibili che accrescono il valore dell'impresa per il mercato: tali elementi possono essere rappresentati, ad esempio, dai brevetti, dal marchio, dal patrimonio intellettuale o dalle conoscenze accumulate e diffuse tra il personale dell'impresa (5).
Attraverso la misurazione ed il monitoraggio di tutti questi elementi, la Direzione può giungere a comprendere il reale valore dell'impresa ed a valutarne l'immagine creditizia attraverso l'utilizzo di un indicatore sintetico, ovvero il rating costruito all'interno dell'impresa.

Misurare e valutare le banche
Basilea 2 introdurrà un concetto importante per l'evoluzione del rapporto banca-impresa. Le imprese dotate di un buon rating, infatti, consentiranno agli Istituti affidanti di conseguire due vantaggi principali rispetto a quelle dotate di rating «bassi»:
• da un lato, il patrimonio di vigilanza richiesto a fronte dell'affidamento concesso sarà inferiore, in virtù della minor rischiosità dell'impresa affidata;
• dall'altro, l'Istituto potrà migliorare la qualità del suo portafoglio e quindi ridurne la rischiosità media.
Diventa quindi fondamentale per l'impresa analizzare più criticamente i rapporti intrattenuti con gli Istituti di Credito, ai fini di reimpostare la politica di relazione con gli stessi e riqualificare il parco banche dell'impresa.
Il percorso consigliato all'impresa, e più diffusamente descritto in un precedente contributo (6), prevede la valutazione e la comparazione degli Istituti relativamente a 3 principali aspetti:
• il costo vero applicato, ovvero l'analisi del costo complessivo degli affidamenti, in termini di tassi di interesse, commissioni, spese,…;
• il livello di servizio offerto, misurabile a sua volta attraverso la valutazione dell'Istituto in merito a:
– tempi: velocità nel soddisfare le richieste dell'impresa, tempi necessari per comunicare,…;
– qualità: trasparenza dell'Istituto, competenza dei referenti, innovatività,…;
– capacità d'impresa: capacità da parte dell'Istituto di comprendere il business e le reali esigenze dell'impresa;
• la tipologia di sistema di rating adottato (standard, base o avanzato), la cui conoscenza diventa fondamentale per l'impresa per reimpostare le logiche della comunicazione finanziaria e la politica delle garanzie.
Attraverso una valutazione di questo tipo la Direzione può quindi disporre di un reporting, simile a quello riportato nella Tavola 2, utile per rivedere e rinforzare i rapporti con gli Istituti di Credito.

Impostare nuove iniziative verso le banche
Mettendo in relazione i risultati dell'attività di misurazione e valutazione degli Istituti, che può essere denominata *bank rating* per la sua analogia con i processi di vendor rating (7), con i giudizi ricevuti dagli stessi Istituti in merito alla rischiosità dell'impresa, la Direzione può individuare le linee guida per le nuove iniziative di rapporto e gettare quindi le basi per la costruzione di un vero e proprio piano di comunicazione finanziaria.
Risulta utile a questo proposito costruire e tenere aggiornata una matrice analoga a quella riportata nella Tavola 3, chiamata matrice delle iniziative, in cui gli Istituti di Credito vengono posizionati in funzione del rating che essi hanno assegnato all'impresa (sull'asse orizzontale) e del giudizio che, analogamente, l'impresa stessa ha attribuito loro al termine della fase di bank rating (sull'asse verticale). In questo modo si possono individuare 4 casi diversi, cui sono associati dei comportamenti differenti che la Direzione dovrebbe assumere:

Note:
(3) La valutazione di tali elementi in gran parte qualitativi, e soprattutto la quantificazione degli stessi, è difficile e spesso basata su valutazioni soggettive; ecco perché si consiglia all'impresa di costruire una sorta di Tableau de Bord per la misurazione ed il monitoraggio di alcuni indicatori che siano condivisi all'interno delle funzioni aziendali e, soprattutto, confrontabili con quelli di altre imprese dello stesso settore.
(4) Principi contabili nazionali e internazionali, politiche di bilancio e fiscali.
(5) Anche in questo caso vale quanto detto a proposito della coerenza strategico-organizzativa in nota 3.
(6) M. Lazzari, «Tecniche di vendor rating: un utilizzo alternativo», *Amministrazione & Finanza*, n. 24/2005.
(7) Ovvero i processi di valutazione dei fornitori strategici.

Tavola 2 – La valutazione degli Istituti

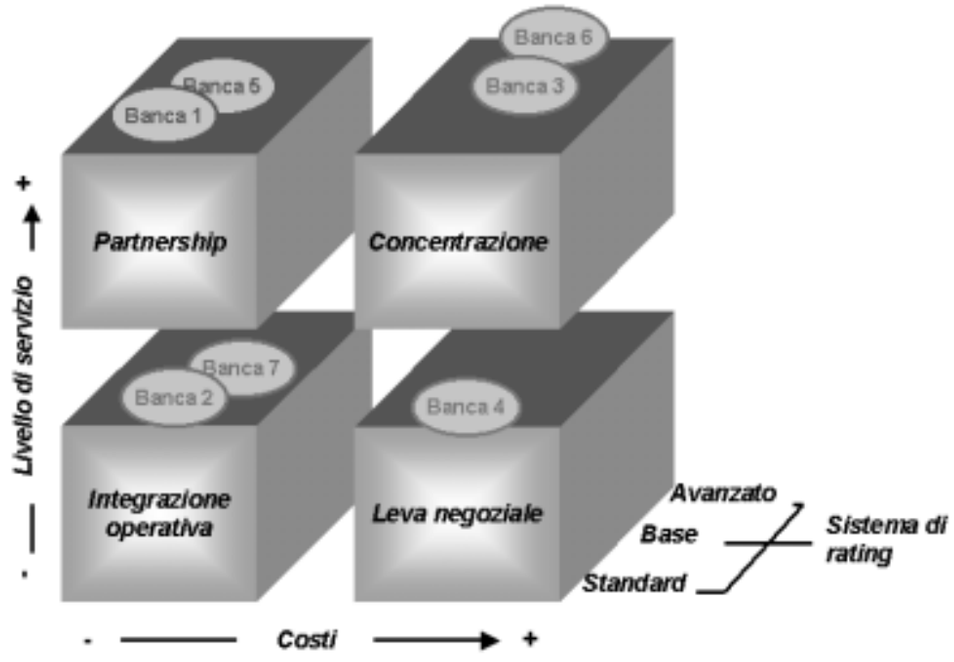
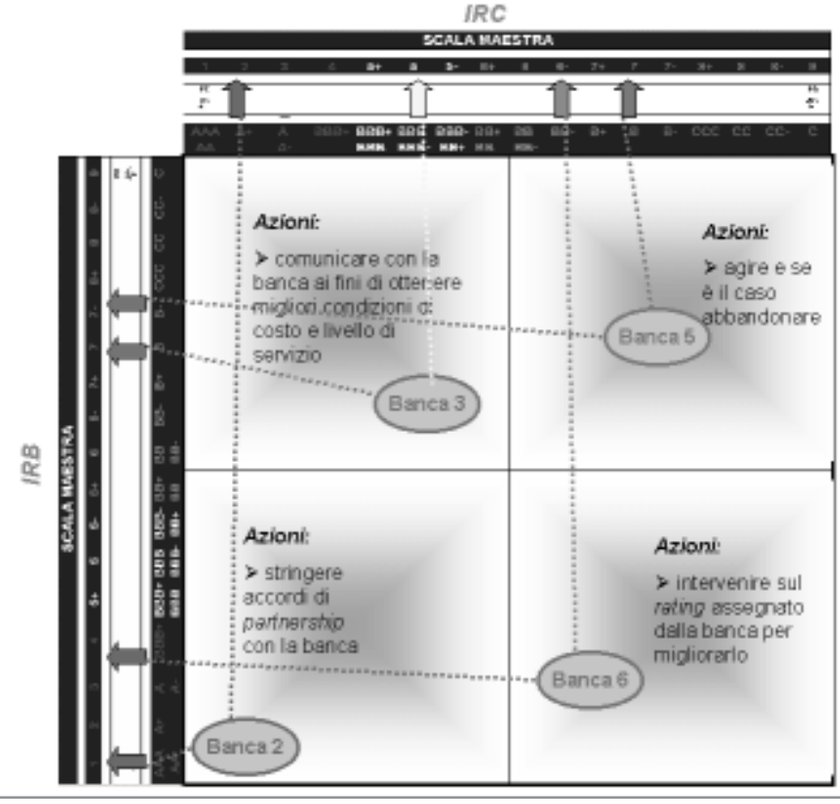


Tavola 3 – La matrice delle iniziative



• nel caso in cui sia il rating assegnato dalla banca all'impresa (*Internal Rating Corporate*, nel seguito IRC) sia quello «assegnato» dall'impresa alla banca (*Internal Rating Bank* (8), nel seguito IRB) siano bassi (quadrante in alto a destra), la prima indicazione è quella di chiudere il rapporto con l'Istituto, previa ovviamente una valutazione sulla possibilità di intraprendere un'iniziativa di questo tipo e delle possibili ricadute che potrebbe comportare per l'impresa;
• il caso in cui l'IRB sia buono e, invece, l'IRC sia basso (quadrante in basso a destra), è forse quello cui la Direzione deve prestare maggior attenzione: questa situazione infatti è destinata a mutare repentinamente se i risultati dell'impresa non migliorano, in quanto l'Istituto dovrà necessariamente, in seguito all'entrata in vigore di Basilea 2, applicare condizioni di costo meno vantaggiose all'impresa, in ragione del basso rating della stessa, con il risultato che l'IRB conseguentemente peggiorerà fino a far ricadere l'Istituto nel quadrante in alto a destra della matrice considerata;
• il caso contrario, ovvero quello in cui l'IRC sia buono ma l'IRB sia basso (quadrante in alto a sinistra), è quello in cui si consiglia alla Direzione di migliorare la comunicazione con l'Istituto al fine di ottenere migliori condizioni di costo e/o di livello di servizio, in virtù del buon rating ottenuto e quindi dei conseguenti vantaggi che l'Istituto stesso otterrà affidando l'impresa;
• nell'ultimo caso, in cui quindi sia l'IRB che l'IRC siano buoni l'iniziativa suggerita alla Direzione è quella di rinforzare il rapporto con l'Istituto stesso fino a giungere alla creazione di una forma più o meno significativa di partnership.

Attivare il processo per il monitoraggio ed il miglioramento del rating

Un progetto di autovalutazione del rating, come quello che si sta descrivendo, è sicuramente un buon primo passo per l'impresa che voglia reimpostare il rapporto con gli Istituti e la politica di comunicazione finanziaria.
La Direzione tuttavia rischia di non sfruttare tutte le opportunità che da questo possono scaturire, se non comprende che a tale progetto deve seguire l'implementazione di un processo continuo di monitoraggio del rating e di definizione di interventi per il miglioramento dello stesso.
Va premesso che non possono esistere ricette e meccanismi che permettano automaticamente e immediatamente all'impresa di ottenere rating eccellenti. Esistono, tuttavia, strumenti logici e di diagnosi che, nel medio termine, permettono all'impresa di cogliere le leve gestionali che è necessario manovrare per aumentare il proprio merito creditizio. Questo significa che l'impresa deve compiere alcune chiare scelte prospettiche collegate ad alcuni cambiamenti nei comportamenti, tra cui i principali sicuramente sono:
• migliorare la gestione del flusso informativo-documentale nei confronti della banca;
• sviluppare una nuova cultura della relazione con la banca;
• migliorare il controllo, la strategia, le scelte operative e finanziarie;
• reimpostare la politica delle garanzie (9).

Simulare il proprio posizionamento prospettico

Non è certo con l'entrata in vigore di Basilea 2 che le imprese devono rendersi conto di quanto sia importante impostare il processo di pianificazione strategica e finanziaria e realizzare il piano industriale a medio/lungo termine. Questi sono concetti ovviamente legati ad una corretta gestione aziendale e comunicazione finanziaria con i soggetti esterni all'impresa, siano essi soci, finanziatori o investitori.
Il passo ulteriore che può essere fatto, una volta definito il piano strategico e quindi stimati i risultati economici finanziari e patrimoniali prospettici dell'impresa, è quello di simulare l'evoluzione del posizionamento dell'impresa sulla scala del rating, adottando le stesse logiche introdotte per effettuare la misurazione dei risultati a consuntivo.
La finalità di un'attività di questo tipo è quella di riuscire a fornire agli Istituti un'adeguata reportistica e documentazione che illustri, in maniera efficace ed efficiente, le strategie definite dall'impresa ed i risultati che la stessa si attende nel medio/lungo termine dall'attuazione delle stesse.

Le fasi di lavoro, le principali attività e gli output

Ai fini di illustrare in maniera chiara ed efficace come si articola dal punto di vista operativo un progetto di autovalutazione del rating, è stato deciso di fare riferimento al caso di un'impresa, che verrà

Note:
(8) Questo è un termine completamente innovativo per quanto riguarda il rapporto banca-impresa, ed è stato utilizzato appositamente per evidenziarne l'analogia con l'Internal Rating Corporate.
(9) Per un approfondimento sul tema del miglioramento del rating si rimanda a G. De Laurentis e S. Caselli, «Miti e verità di Basilea 2: guida alle decisioni», Egea Milano, 2004.

chiamata M.L. S.p.A., che ha già intrapreso un'attività di questo tipo.
Nell'organizzazione del progetto si individuano 5 fasi principali di svolgimento:
– fase preliminare, in cui si avvia il progetto, attraverso la ricerca e l'analisi della documentazione necessaria (bilanci, centrale rischi,…), e si gettano le basi per una migliore comprensione della realtà aziendale, attraverso interviste alla Direzione e ai principali responsabili aziendali;
– 1° fase, in cui si inizia a costruire la Basilea Scorecard, ovvero il quadro di controllo per la misurazione del rating e dei vari elementi che lo determinano, e si cerca di tradurre i risultati ottenuti dall'impresa in un posizionamento sulla scala maestra del rating;
– 2° fase, contestuale alla precedente, in cui si analizzano i rapporti intrattenuti con gli Istituti di Credito e si imposta il processo di valutazione degli stessi, in termini di specificità dei rapporti, di costi applicati e di livello di servizio offerto;
– 3° fase, successiva alle due precedenti, in cui si implementa la Basilea Scorecard, si determina quindi il posizionamento dell'impresa sulla scala maestra del rating e si definiscono le prime iniziative di miglioramento, rivolte sia alla riqualificazione dei rapporti con gli Istituti sia all'individuazione delle leve su cui agire per migliorare il rating;
– 4° fase, conclusiva, in cui si traducono le iniziative di miglioramento in ipotesi economiche finanziarie patrimoniali, si costruisce quindi il piano finanziario a medio/lungo termine (ove esso non sia già presente) e si simula infine il posizionamento prospettico sulla scala maestra del rating.
Si analizzano nel seguito le fasi del progetto svolto e i risultati ottenuti da M.L. S.p.A al termine di ciascuna di esse.

Fase I
La prima fase del progetto è quella relativa allo sviluppo dell'analisi del posizionamento dell'impresa sulla scala maestra del rating e alla costruzione della Basilea Scorecard.
I principali elementi caratterizzanti questa fase del progetto sono:
• la determinazione dello *scoring* quantitativo (Tavola 4), ovvero del punteggio ottenuto dall'impresa su una scala di giudizi attraverso l'analisi delle performances economiche finanziarie patrimoniali degli ultimi esercizi storici (nel caso M.L. S.p.A. sono stati utilizzati i bilanci d'esercizio 2003 2004 e 2005);

Tavola 4 – Lo scoring quantitativo di M.L. S.p.A.

Reporting 1
SCORING
"Quantitativo"

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

valori puntuali

significato	2003	2004	2005
Capitalizzazione	15,62%	17,26%	18,18%
Ritorno degli investimenti	4,73%	1,90%	1,94%
Copertura posizione finanziaria netta	126,87%	94,13%	103,14%
Copertura oneri finanziari	709,15%	438,87%	433,41%
Capacità di generare cassa	N.C.	0,92%	4,13%

valori pesati e ponderati				
	Scoring	2,50	3,30	3,50
	Giudizio	n.c.	[illegible]	[illegible]

• la determinazione dello *scoring* qualitativo (Tavola 5), ovvero l'analisi e la valutazione degli aspetti «qualitativi» caratterizzanti la gestione dell'impresa, che possono essere intraprese attraverso un'autovalutazione effettuata tramite interviste alla Direzione e ai principali responsabili di funzione;
• la determinazione dello *scoring* andamentale, relativo cioè all'andamento dei rapporti tra l'impresa ed il sistema bancario, desumibile dall'analisi della centrale rischi;
• il confronto con il settore di appartenenza (Tavola 6), sviluppato attraverso la comparazione delle performances economiche finanziarie e patrimoniali dell'impresa con quelle medie del settore e dei principali competitors;
• la costruzione quindi della Basilea Scorecard (Tavola 7), ovvero del quadro di controllo che pesa opportunamente i risultati ottenuti dall'impresa relativamente a ciascuno degli elementi citati, al fine di determinare uno scoring complessivo che dovrà poi essere tradotto in un posizionamento sulla scala maestra del rating.

Fase II
La seconda fase del progetto comprende le attività finalizzate ad analizzare i rapporti intrattenuti con gli Istituti di Credito, valutare questi ultimi in base ai costi ed al livello di servizio offerto all'impresa ed a sviluppare, infine, il processo di bank rating, ovvero di selezione delle banche ed impostazione delle iniziative da adottare nei loro confronti.
Per sviluppare correttamente questa fase, i passi fondamentali affrontati da M.L. S.p.A. sono stati quindi:
• l'analisi delle tipologie di affidamenti e di rapporti intrattenuti con ciascun Istituto di Credito, effettuata attraverso la costruzione di una matrice «banche - prodotti»;
• la misurazione e la valutazione del costo vero e del livello di servizio offerto da ciascun Istituto all'impresa, effettuata attraverso l'analisi delle condizioni bancarie e interviste ai responsabili aziendali delle funzioni amministrative e finanziarie (Tavola 8);
• la classificazione degli Istituti in funzione di queste due variabili (costi e livello di servizio) e della tipologia di sistema di rating adottato;
• la costruzione della matrice delle iniziative, ovvero il posizionamento dei vari Istituti all'interno di una matrice che mette a confronto il giudizio assegnato da M.L. S.p.A. agli Istituti e quello assegnato da questi all'impresa, in modo tale da individuare classi omogenee cui associare comportamenti diversi da assumere.

Tavola 5 – Lo scoring qualitativo di M.L. S.p.A.

Reporting 5
SCORING
"Qualitativo"

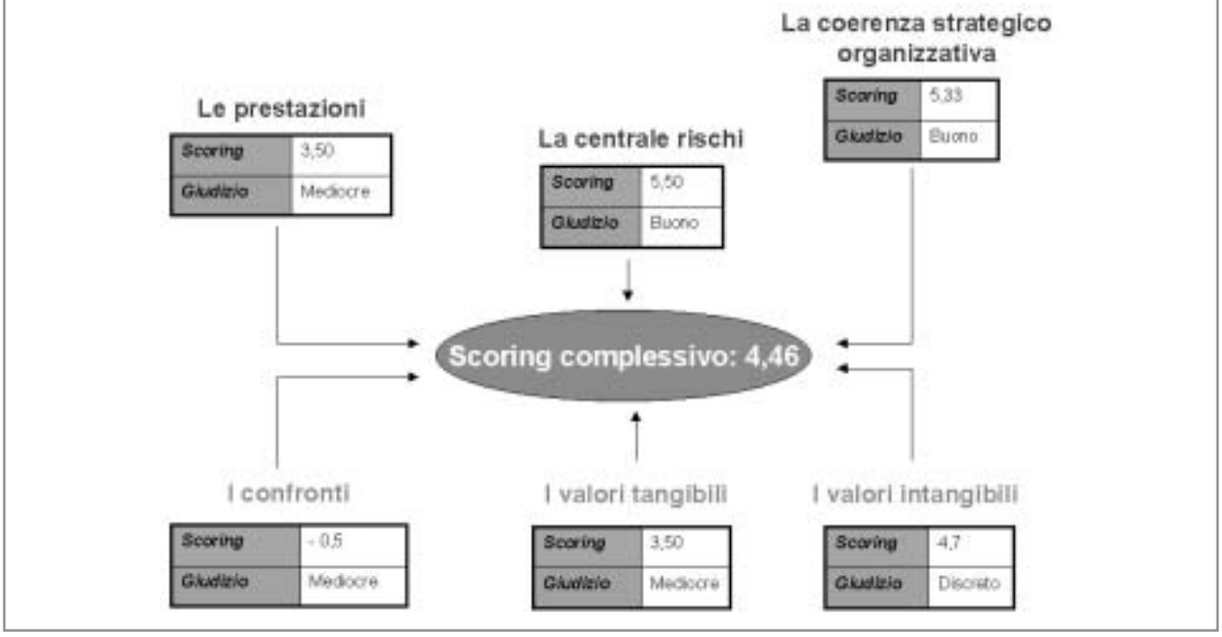
Giudizi associati	Prime indicazioni	Intervalli
eccellente	mantenimento	7
ottimo	affinamento	6,0 - 6,9
buono	miglioramento continuo	5,0 - 5,9
discreto	miglioramento auspicabile	4,0 - 4,9
sufficiente	miglioramento opportuno	3,6 - 3,9
mediocre	miglioramento necessario	3,0 - 3,5
insufficiente	miglioramento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

Elementi di analisi	Punteggio	
Business, settori, mercati e clienti	6,12	buono miglioramento costante
Strategia competitiva, prodotti e fattori di successo	4,38	discreto miglioramento auspicabile
Organizzazione, processi e competenze aziendali	6,19	buono miglioramento costante
Gestione, qualità e condivisione delle informazioni	6,30	ottimo affinamento
100,00	**5,33**	

Fase III
La terza è la fase chiave del progetto. È infatti la fase in cui la Basilea Scorecard scarica i suoi effetti sul giudizio sintetico e quindi sulla scala maestra del rating (Tavola 9).
È anche la fase in cui si incomincia a ragionare sulle possibili aree di intervento ed a raccogliere spunti lungo due direttrici del miglioramento:
• il miglioramento in senso stretto del rating, realizzabile attraverso:
– interventi sulla capacità e sull'efficacia della comunicazione finanziaria;

Tavola 6 – I confronti con il settore di M.L. S.p.A.

Tavola 7 – La Basilea Scorecard di M.L. S.p.A.



– interventi sui fondamentali e sulle garanzie;
• la selezione e la riqualificazione del parco banche, realizzabile attraverso:
– attività di selezione e riqualificazione degli Istituti;
– attività di selezione dei prodotti/servizi finanziari più coerenti con il piano industriale dell'impresa.

Fase IV
In quest'ultima fase si procede all'implementazione del piano ipotesi ed obiettivi aziendali, il quale rappresenta il primo passo verso la costruzione del piano industriale e finanziario dell'impresa.
Attraverso l'analisi delle strategie aziendali e la traduzione delle stesse in ipotesi economiche finanziarie e patrimoniali, la Direzione di M.L. S.p.A. ha potuto in questo caso effettuare una simulazione sui flussi finanziari futuri, passando per la costruzione dei conti economici e degli stati patrimoniali prospettici.
Queste attività hanno quindi condotto alla misura-

Tavola 8 – La valutazione degli Istituti effettuata da M.L. S.p.A.

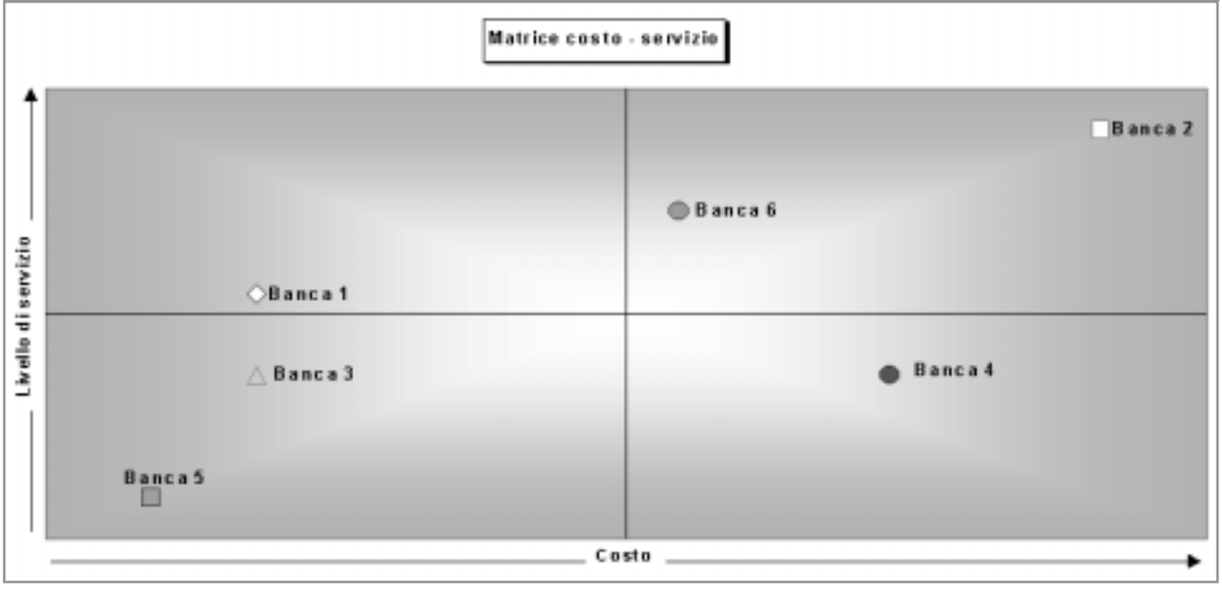
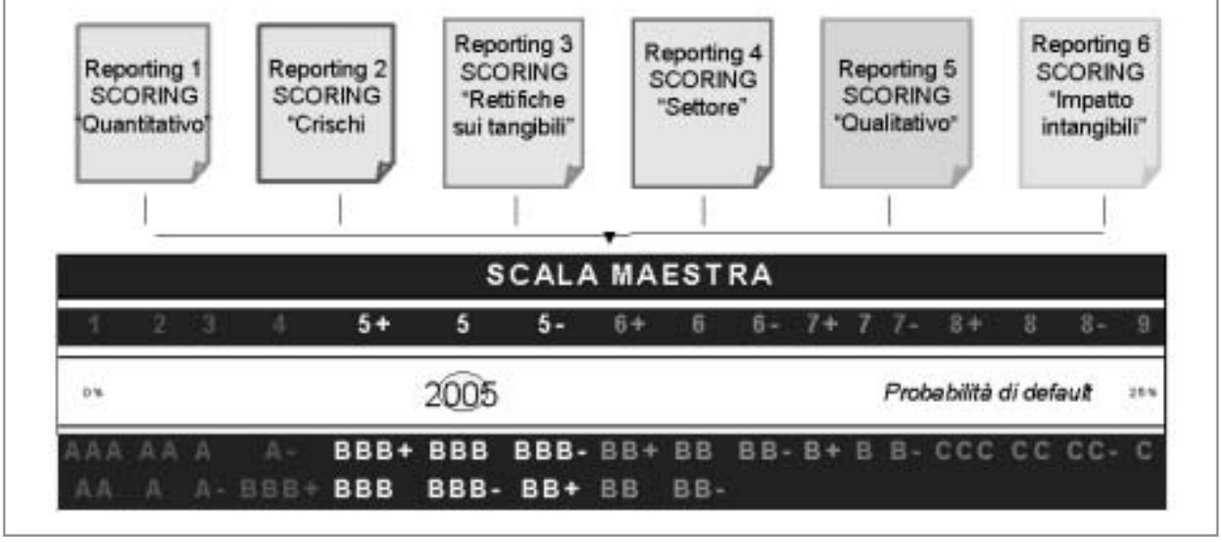


Tavola 9 – Il posizionamento di M.L. S.p.A. sulla Scala Maestra



zione e formalizzazione dello scoring quantitativo prospettico (Tavola 10).
Nella parte finale di questa fase, effettuando stime e valutazioni sui 6 macro-elementi che compongono la Basilea Scorecard, si è potuto quindi effettuare la traduzione dello scoring quantitativo prospettico nel rating di medio lungo periodo.

La quantificazione dell'impegno delle risorse coinvolte

Le attività delle macro-fasi non sono esattamente sequenziali, ma, ove possibile, si consiglia di anticipare e mettere in parallelo le diverse attività.
Naturalmente, in base alle esigenze aziendali, è possibile concentrare o allungare la durata del progetto stesso.
Un progetto di autovalutazione del rating condotto correttamente con il supporto di un professionista che segua la metodologia descritta, quale quello affrontato da M.L. S.p.A., dovrebbe in linea di massima impegnare le risorse aziendali per circa 2 giornate piene in un arco di tempo che va dal mese alle sei settimane.

Conclusioni

Quello descritto nelle pagine precedenti è un modello standard di progetto per l'autovalutazione del rating, che si presta ad essere applicato in ogni tipologia di impresa, indipendentemente dalla dimensione o dal settore di appartenenza della stessa, in quanto presenta un elevato grado di flessibilità che consente di personalizzarlo e «tagliarlo» in base alle esigenze della specifica realtà aziendale.
Le imprese possono quindi a questo punto decidere di seguire questa strada per prepararsi in maniera adeguata all'appuntamento con Basilea 2, oppure alcune delle tante metodologie che in questi anni sono state proposte. È comunque fondamentale che si incominci ad acquisire una certa sensibilità sull'argomento, per almeno due ragioni fondamentali:
• incominciare a parlare già da adesso il linguaggio con cui gli Istituti di Credito inizieranno a breve a comunicare con le imprese;
• comprendere quale potrà essere la valutazione che l'impresa riceverà da parte degli Istituti e quali sono le leve su cui si può già intervenire per migliorarne l'immagine creditizia.

Tavola 10 – Lo scoring quantitativo prospettico di M.L. S.p.A.

Reporting SCORING "Quantitativo PROSPETTICO"

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

valori puntuali

significato	2006	2007	2008
Capitalizzazione	20,32%	27,38%	35,03%
Ritorno degli investimenti	9,87%	14,04%	15,32%
Copertura posizione finanziaria netta	80,89%	164,55%	477,13%
Copertura oneri finanziari	1080,42%	1462,79%	1626,13%
Capacità di generare cassa	-4,49%	9,60%	9,37%

valori pesati e ponderati				
	Scoring	3,70	4,30	5,30
	Giudizio	sufficiente	discreto	buono

Premessa ..... pag. III

L'indagine effettuata: il campione e le metodologie ..... pag. III

1°fase: la misurazione del rating ..... pag. V
Le prestazioni ..... pag. V
La Centrale Rischi ..... pag. VII
La coerenza strategico-organizzativa ..... pag. IX
I confronti con il settore ..... pag. X
I valori tangibili ..... pag. X
I valori intangibili ..... pag. XI

2°fase: la valutazione del «parco banche» ..... pag. XII

3°fase: il miglioramento del rating ..... pag. XIV

Conclusioni ..... pag. XV