Errori da evitare e mosse strategiche nel rapporto banca-impresa: il caso Edilizia Srl

di Massimo Lazzari e Davide Mondaini (*)

Prosegue il filone dedicato al rapporto banca-impresa: in questo contributo viene analizzato il caso recente e concreto di un'azienda che è riuscita ad ottenere, da parte del sistema bancario, il supporto necessario per uscire da una situazione di temporanea difficoltà finanziaria, attraverso il miglioramento del processo e degli strumenti di comunicazione con le banche stesse.

Introduzione

Il dibattito sul deterioramento dei rapporti banca-impresa e sulla contrazione del credito, particolarmente accentuata per le piccole e medie aziende, è costantemente al centro dell'attenzione di tutto il sistema imprenditoriale, bancario ed associativo.

In particolare, a parere di chi scrive, due frasi tratte da recenti interventi di esponenti delle Associazioni Industriali, riassumono in maniera estremamente efficace la situazione attuale:

– «Spesso le banche chiedono alle imprese la situazione finanziaria netta ancor prima del nome ma devono saper guardare alle piccole imprese al di là del rating, con una valutazione prospettica sulle potenzialità di superare la crisi. E dal canto loro, le imprese devono saper parlare con un linguaggio nuovo» (1).

– «A resistere saranno le PMI che faranno nuovi investimenti, scommettendo su nuovi mercati e prodotti, e troveranno nel sistema bancario non più una stampella ma un trampolino» (2).

Gli elementi chiave che si possono desumere da tali considerazioni, assolutamente condivisibili, sono i seguenti:

– il sistema bancario non svolge più, come decenni fa, una funzione di «mutuo soccorso», bensì deve ricoprire un ruolo di supporto finanziario ai progetti industriali più meritevoli;

– le imprese debbono comportarsi di conseguenza: dopo la crisi che ha colpito in maniera probabilmente irreversibile la maggior parte dei settori industriali, non è concepibile continuare ad operare all'interno delle stesse aree di business con gli stessi modelli di business, sperando che si recuperino in tempi rapidi i livelli pre-crisi;

– per garantire quindi la sopravvivenza dell'azienda, gli imprenditori non possono prescindere dall'individuazione di un forte progetto di riconfigurazione industriale, di business e di mercato;

– per far sì, inoltre, che il sistema bancario appoggi nella misura necessaria il progetto industriale, è altrettanto vitale imparare a «parlare un linguaggio nuovo», comunicando in maniera più efficace con la comunità finanziaria.

Il presente contributo, attraverso l'illustrazione di un reale caso aziendale, si pre-

Questo è il secondo 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.

Note:

(*) Mondaini Partners

(1) Bruno Di Stasio, presidente della Piccola Industria di Torino, tratto da *Il Sole 24 Ore* - 31 gennaio 2011.

(2) Bruno Scuotto, presidente della Piccola Industria di Confindustria Campania, tratto da *Il Sole 24 Ore* - 31 gennaio 2011.

figge proprio l'obiettivo di fornire alcuni suggerimenti e linee guida empiriche per il miglioramento concreto del rapporto tra imprese e banche, attraverso il rafforzamento dei processi e degli strumenti di comunicazione finanziaria.

Perché il sistema bancario appoggi nella misura necessaria il progetto industriale, è vitale imparare a «parlare un linguaggio nuovo», comunicando in maniera più efficace con la comunità finanziaria.

Il caso Edilizia Srl

Edilizia Srl è una PMI romagnola che opera, da oltre 30 anni, nel settore dell'impiantistica residenziale e civile, attraverso la progettazione, realizzazione, installazione e manutenzione di impianti termici ed idraulici. Il mercato di riferimento è quello dell'edilizia residenziale e civile, che, come è noto, negli ultimi anni ha attraversato una fase di forte recessione, principalmente indotta dalla crisi economica globale.
Per fronteggiare le drammatiche ricadute di tale andamento sui risultati dell'azienda, in termini sia economici (calo del fatturato e delle marginalità) sia finanziari (peggioramento delle condizioni di incasso), la proprietà di Edilizia Srl ha deciso di effettuare una vera e propria «virata strategica»: dopo aver individuato nelle energie alternative, ed in particolar modo nei sistemi fotovoltaici, il business del futuro per l'azienda, è stata avviata una collaborazione con importanti operatori del settore.
Dopo diversi anni di notevoli investimenti, necessari per acquisire sia le tecnologie sia le competenze necessarie, nel 2010 Edilizia Srl è finalmente pronta ad entrare in questo nuovo mercato, ma succede qualcosa che la costringe a cambiare i piani.

Informazioni preliminari

Nella primavera 2010 una serie di eventi negativi ha fatto ricadere la società in uno stato di drammatica tensione finanziaria:
– viene presentato il bilancio 2009 che, complice l'andamento generalizzato del mercato di riferimento ed i forti investimenti sostenuti per il nuovo business, 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, e congelando tutte le richieste avanzate dalla società in termini di nuova finanza;
– 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 evidenzia segnalazioni negative e le banche diventano ancora più aggressive e timorose.

Ma che cosa ha scatenato realmente questo processo di rapido deterioramento dei rapporti?

Gli errori dell'impresa

Nella vicenda Edilizia Srl vi sono sicuramente delle responsabilità del sistema bancario che, fino a quel momento, aveva sempre sostenuto la società (seppur a fronte di un cospicuo e costante impegno della proprietà in termini di garanzie).
Tuttavia, non si può opinare sul fatto che la situazione di crisi finanziaria sia stata provocata in primo luogo da una serie di mosse sbagliate intraprese dalla società stessa.
Innanzitutto, la proprietà e la direzione di Edilizia Srl non si erano mai preoccupate, negli anni precedenti la crisi finanziaria, di dare evidenza all'esterno del processo di cambiamento strategico in atto: difatti, sebbene gli istituti di credito, che, caso per caso, erano stati coinvolti nel finanziamento degli investimenti per l'avvio del nuovo business, fossero stati informati sulla destinazione delle risorse finanziarie richieste, Edilizia Srl non aveva mai presentato al sistema un piano industriale organico e strutturato.
Di conseguenza, i singoli istituti di credito, per valutare il merito creditizio della società, si basavano quasi esclusivamente sull'esame dei bilanci e delle Centrali Rischi aziendali, e non possedevano alcuna informazione qualitativa e prospettica utile per giustificare un eventuale rettifica del rating ottenuto dalla società.
Il vero problema tuttavia si trovava ad un livello ancora più alto: nemmeno la proprietà e la direzione di Edilizia Srl disponevano di un Piano Industriale in cui fossero esplicitamente indicate le strategie future della socie-

tà e gli obiettivi attesi, sia dal core business tradizionale sia, e soprattutto, dal nuovo business.
Infine va segnalato che, come spesso accade quando un'impresa individua un nuovo progetto strategico, l'attenzione e gli sforzi della proprietà e della direzione si erano concentrati in questa direzione, lasciando in secondo piano il core business tradizionale e le iniziative da attivare per rafforzarlo e garantirne il sostentamento da parte del Sistema Bancario (tra cui banalmente la presentazione di situazioni di bilancio in equilibrio e l'attenzione ai dati di Centrale Rischi) (3).

Gli errori della banca

Come accennato in apertura, neanche gli istituti di credito possono essere considerati esenti da colpe nel palesamento della situazione di crisi finanziaria di Edilizia Srl.
Per individuare il primo errore commesso dal sistema bancario è opportuno risalire indietro nel tempo e non focalizzarsi soltanto sulla contingenza della situazione creatasi nel 2010: gli istituti di credito, infatti, negli anni precedenti la crisi avevano continuato ad erogare credito alla società basandosi quasi esclusivamente sulle garanzie che la proprietà aveva messo a disposizione, nonostante i dati di bilanci e Centrali Rischi contenessero già dei segnali anticipatori importanti ed evidenti del deterioramento del merito di credito della società.

Gli errori dell'impresa:
– poche informazioni e di scarsa qualità verso il sistema bancario
– progetto industriale non adeguatamente valorizzato
– assenza di un piano industriale di medio periodo
– poca attenzione alla qualità dei bilanci e delle Centrali Rischi

In particolare, nel corso del 2009, tre importanti istituti di credito avevano erogato, ciascuno in maniera autonoma, altrettanti finanziamenti a medio termine per importi significativi, richiesti dalla società per far fronte alle prime avvisaglie di tensione sulla liquidità aziendale, rappresentate dall'accumularsi di uno stock importante di debiti scaduti verso i fornitori e gli enti.
L'incremento dell'indebitamento finanziario della società era stato poi, da parte degli stessi istituti di credito che avevano contribuito a determinarlo, portato a giustificazione del peggioramento del rating di Edilizia Srl (e delle conseguenti richieste di ridimensionamento o revoca degli affidamenti commerciali), una volta che le perdite rilevate nel bilancio 2009 avevano provocato l'erosione del patrimonio netto ed il crollo di tutti gli equilibri patrimoniali e finanziari.
Va infine detto che, sebbene la società per prima non avesse mai fatto nulla per valorizzare il nuovo progetto industriale, è anche vero che neppure gli istituti di credito avevano dimostrato di poter dare un peso effettivo allo stesso, focalizzati com'erano sulle richieste di «pulizia» delle segnalazioni in Centrale Rischi (insoluti, partite incagliate e sconfinamenti) e di "aggiustamento degli equilibri di bilancio" (ricapitalizzazione della società e rientro sui debiti scaduti).

L'intervento

Nell'estate 2010 la proprietà di Edilizia Srl decide di attivare un intervento strutturato finalizzato a risolvere la situazione di tensione finanziaria, prima che si raggiunga lo stato di irreversibilità. Gli obiettivi chiave dell'intervento sono due:
1) da un lato, è fondamentale ristrutturare l'esposizione finanziaria per mettere in sicurezza l'azienda, coinvolgendo in maniera sistematica ed organica tutto il sistema bancario;
2) dall'altro lato, è altrettanto vitale non precludersi la possibilità di continuare ad ottenere le risorse finanziarie necessarie per garantire lo sviluppo del nuovo business.
Gli step effettuati sono descritti nei punti seguenti:
– per prima cosa, la proprietà e la direzione di Edilizia Srl provvedono a realizzare e formalizzare un vero e proprio piano industriale a medio periodo, definendo in maniera chiara e strutturata la visione aziendale, gli obiettivi strategici, le iniziative strategiche da attivare per conseguirli e le performance economico-finanziarie attese nel triennio successivo, relativamente sia al core business

Nota:
(3) Per un approfondimento del tema della Centrale Rischi si consiglia la consultazione di «Migliorare la Centrale dei Rischi in 10 mosse», di Lazzari e Mondaini, pubblicato su *Amministrazione & Finanza* n. 10/2009.

tradizionale (impianti termici e idraulici) sia al nuovo business (sistemi fotovoltaici);
– una volta costruito il piano industriale, vengono quindi individuati in maniera precisa i fabbisogni finanziari di breve e di medio periodo, e vengono definite le modalità per la copertura degli stessi, e di conseguenza la tipologia di supporto da richiedere al sistema bancario;
– nello specifico, il piano industriale costruito consente all'azienda di focalizzarsi su tre importanti obiettivi di ristrutturazione finanziaria, da condividere con tutto il sistema bancario e non più con i singoli istituti di credito: 1) una moratoria privatistica (e quindi al di fuori dell'Avviso comune del 3 agosto 2009) (4) sui 3 principali finanziamenti a medio/lungo termine erogati nel 2009, e ormai prossimi alla fine del preammortamento; 2) il ripristino del livello degli affidamenti commerciali autoliquidanti di cui la società poteva disporre fino al 2009; 3) l'ottenimento di un finanziamento, garantito da un Consorzio Fidi, per gli investimenti necessari allo sviluppo del nuovo business;
– a questo punto, con le idee chiare sugli obiettivi da raggiungere (e sulle iniziative da attivare per raggiungerli), la direzione di Edilizia Srl convoca tutti i principali istituti di credito con cui la società opera: nel corso degli incontri vengono comunicati ai vari referenti bancari, in maniera estremamente efficace, i dettagli del progetto industriale della società, le prospettive future attese e, soprattutto, le esigenze contingenti in termini di ristrutturazione del debito finanziario.

Gli errori delle banche:
– eccessivo «lassismo» nell'erogazione del credito pre-crisi
– contribuzione al peggioramento degli equilibri finanziari dell'impresa
– strumentalizzazione del rating alle prime avvisaglie di tensione finanziaria
– scarsa attenzione alle informazioni qualitative e prospettiche

I benefici per l'impresa

L'intervento descritto, proprio perché è stato effettuato in maniera strutturata ed organica, ha consentito ad Edilizia Srl di conseguire gli obiettivi che si era prefissata, in termini di ristrutturazione del debito finanziario:
– gli istituti di credito coinvolti, infatti, hanno concesso il prolungamento del periodo di preammortamento dei 3 finanziamenti più significativi, consentendo alla società di prorogare di ulteriori 12 mesi circa 250.000 € di uscite finanziarie per il rimborso delle quote capitale;
– in questo modo la società ha guadagnato 12 mesi di respiro, fondamentali per «rallentare la velocità del debito» e consentire al business di riprendere a generare flussi di cassa, sia attraverso la ripresa del mercato nel core business tradizionale, sia attraverso l'avvio del nuovo business;
– gli istituti di credito inoltre, senza richiedere ulteriori garanzie alla società (se non il periodico aggiornamento sullo stato di avanzamento del piano industriale), hanno ripristinato parte degli affidamenti commerciali ridimensionati, o revocati, nei primi mesi dell'anno (circa 850.000 € su 1.000.000 € di ripristino richiesto);
– infine, anche la richiesta di nuova finanza (per circa 500.000 €), avanzata a fronte della necessità di proseguire gli investimenti necessari a lanciare sul mercato i nuovi sistemi fotovoltaici, seppur con maggiore difficoltà rispetto ai punti precedenti, è andata a buon fine negli ultimi mesi del 2010, grazie all'intervento del Consorzio Fidi.

I benefici per la banca

In tale vicenda anche gli istituti di credito sono riusciti ad ottenere degli ottimi risultati:
– innanzitutto, va detto che nessuno di essi ha concesso nuova finanza alla società (ad eccezione dell'istituto di credito che ha erogato il nuovo finanziamento di 500.000 €, peraltro garantito dal Consorzio Fidi): chi era esposto sul medio/lungo ha concesso un allungamento del periodo di ammortamento di 12 mesi, chi era esposto sul breve non ha dovuto fare altro che ripristinare la situazione di pochi mesi prima;
– inoltre, ora il sistema bancario possiede in-

Nota:
(4) Per un approfondimento del tema dell'Avviso Comune per la moratoria dei debiti per le PMI si consiglia la consultazione di «Moratoria dei debiti per le PMI: ai ranghi di partenza», di Lazzari e Mondaini, pubblicato su *Amministrazione & Finanza* n. 11/2009.

formazioni preziose sulla realtà aziendale con cui opera, quali ad esempio le caratteristiche dell'azienda e dei mercati in cui è presente, il progetto industriale di medio periodo, le prospettive di sviluppo di nuove aree di business e nuovi mercati, gli obiettivi attesi in termini di redditività e flussi di cassa: tutte informazioni che, a buon diritto, entrano (seppur in misura marginale) nei sistemi di valutazione del merito creditizio, consentendo alle banche stesse di misurare con maggior affidabilità il rischio legato alla loro esposizione;
– infine, non va sottovalutato l'innalzamento del livello del rapporto con il cliente: fino a qualche mese fa Edilizia Srl era per gli istituti di credito soltanto una delle tante aziende con un rating scadente e problemi di liquidità; oggi gli stessi istituti sanno di lavorare con un'azienda trasparente, che produce informazioni di elevata qualità nei confronti del sistema e, soprattutto, che ha ottime prospettive di un rapido rilancio e ritorno alla creazione di valore.

Conclusioni

Il caso illustrato, tratto da un'esperienza assolutamente concreta e recente, mostra chiaramente come l'imperativo per le imprese sia oggi duplice: «gestire al meglio il presente» e, contemporaneamente, «organizzare il futuro».
«Gestire al meglio il presente» significa, in riferimento al livello del rapporto banca-impresa, essere più trasparenti, produrre informazioni di qualità nei confronti del sistema bancario, conoscere in maniera estremamente precisa i propri fabbisogni finanziari e le modalità per coprirli, ma anche attivare, proattivamente, le iniziative necessarie a migliorare il merito creditizio dell'azienda (ovvero, porre un'attenzione quasi maniacale alla qualità dei bilanci chiusi, della Centrale Rischi e delle informazioni qualitative e prospettiche fornite).
«Organizzare il futuro» significa, innanzitutto, individuare »nuove cose da fare» piuttosto che »nuovi modi di fare le stesse cose»: la robustezza e la realizzabilità del progetto industriale di medio periodo è il vero fattore discriminante per la valutazione, anche da parte del sistema bancario, della meritevolezza di erogazione del credito. Perché tali caratteristiche siano efficacemente trasferite a soggetti terzi (siano essi gli istituti di credito piuttosto che potenziali investitori e/o partners), è altrettanto discriminante per le imprese raggiungere livelli di eccellenza nella comunicazione del progetto industriale stesso, utilizzando nuovi strumenti e nuove competenze, che forse sono ancora poco diffuse nel tessuto imprenditoriale nazionale, ma che sono, oggi più che mai, da considerare allo stesso livello di importanza delle competenze tecnologiche e/o commerciali.