

Conoscere, comunicare, migliorare: Basilea2 è anche questo

mondainipartners
DG CONSULTING

di Paolo Mainardi Mondaini Partners Srl - Dimensione Consulting

Un'indagine effettuata su un campione di 80 piccole e medie imprese mette in luce il grado di preparazione delle aziende italiane ad affrontare «l'evento Basilea2»: molte aziende non hanno ancora compreso le «regole del gioco» ma potranno cogliere l'opportunità di migliorare i loro processi di comunicazione finanziaria attraverso le informazioni di tipo quantitativo, qualitativo e comportamentale che alimentano il tanto «sospirato» rating.

Premessa

Le proposte inerenti alla riforma del sistema di adeguatezza patrimoniale delle banche hanno raggiunto la versione definitiva: a quasi quattro anni dai primi atti del Comitato di Basilea e con scadenze operative - per quanto riguarda l'applicazione dei nuovi parametri - imminenti, permangono tuttavia diverse perplessità legate soprattutto al mondo delle Pmi.

Perplessità che si è cercato di rilevare ed alle quali si è cercato di fornire risposta con una serie di tre successivi interventi, dedicati in particolare ad illustrare nei principali passaggi in che modo affrontare il problema della riqualificazione del debito, del connesso miglioramento gestionale - della funzione finanza in particolare, di tutta l'azienda in generale - tramite l'implementazione di un efficace processo di comunicazione finanziaria.

Il motivo di fondo che ci ha spinto in questa direzione è legato alla profonda convinzione che dietro Basilea si possa cogliere una grossa opportunità per intraprendere un importante percorso di cambiamento, valido a prescindere dalle imposizioni normative.

Il punto di partenza è dato da un'indagine (1), sviluppata su un campione di 88 piccole medie imprese (Tavola 1) localizzate nel centro-nord Italia con fatturati compresi tra i 5 ed i 70 milioni di euro, finalizzata alla comprensione dei principali fabbisogni ed aspettative del campione stesso (opportunitamente segmentato (2) proprio in seguito alla ricerca) nei confronti delle banche fornitrici.

L'intento prevalente in quella sede, dal punto di vista dell'impresa, era l'indagare (ed eventualmente confrontare) le differenze sul modo di intendere la funzione finanziaria, i principali processi di approvvigionamento di capitali e le linee guida del rapporto con gli istituti di credito; tutti parametri, tra l'altro, chiamati in causa - direttamente o indirettamente - dalle nuove regole vigenti sul mercato dei capitali.

Alcuni referenti dello stesso gruppo di imprese sono stati ricontattati a distanza di oltre un anno dalla precedente indagine ed è stata chiesta loro un'autovalutazione relativamente al grado di conoscenza e di chiarezza sui principali assunti legati al «Nuovo Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali» e soprattutto relativamente alle possibili, reali, conseguenze sull'evoluzione del rapporto banca-impresa. I punti fondamentali oggetto dell'autovalutazione, alcuni dei quali sono presentati nella Tavola 2, riguardavano due sostanziali aree di attenzione: la prima relativa alla conoscenza tecnica, seppur a grandi linee, dei contenuti dell'accordo denominato «Basilea 2» e la seconda relativa all'eventuale percorso da intraprendere per non essere penalizzati nell'accesso al credito.

I risultati hanno manifestato un'effettiva preoccupazione per il «dopo Basilea», vista anche la massiccia presenza (3) degli istituti bancari nel passivo delle nostre piccole e medie realtà imprenditoriali, ritenendosi il campione di riferimento non sufficiente-

Note:

(1) Mainardi P., Olivieri D., «Banche: strategie competitive e fabbisogni dei clienti PMI» in *Amministrazione&Finanza* n. 18/2002.

(2) Il modello utilizzato in quella sede ha combinato diverse caratteristiche distintive delle aziende partecipanti allo studio, relative a strategia, competenze preponderanti, organizzazione e funzione finanza identificando alla fine 7 segmenti comportamentali: impresa centrica, impresa estesa tecnica, impresa estesa commerciale, impresa associata, impresa integrata tecnica, impresa integrata commerciale e impresa partecipata. Per una specifica delle connotazioni dei diversi segmenti vedi Mainardi P., Olivieri D., art. cit.

(3) È rilevabile nelle imprese italiane una sostanziale scarsa capitalizzazione, con privilegio degli strumenti tradizionali di finanziamento e sbilanciamento del debito verso il breve periodo. Come è altrettanto riscontrabile la tendenza, peraltro molto diffusa in ambito PMI, al pluri affidamento (rapporti con più istituti) e al sovraffidamento (valore degli utilizzi inferiore a quanto messo a disposizione).

mente informato sulle novità di Basilea e, conseguentemente, non ancora in grado di prendere una precisa posizione sul da farsi. In particolare con percentuali vicine all'80% dei casi l'apprensione riguardava probabili difficoltà di accesso al credito, in termini di costi e disponibilità, mentre notevoli perplessità sono state manifestate relativamente alla possibilità di scoprire ed amministrare alcuni parametri chiave per migliorare la reputazione dell'azienda.

Sostanzialmente, fino a questo momento, l'impatto delle nuove regole ha comportato:

- una certa confusione sui contenuti e sulle effettive conseguenze dell'applicazione del nuovo accordo;
- una diffusa percezione di aumento dei rischi e problemi nell'accesso al credito;
- la percezione dell'opportunità di miglioramento, anche se di difficile definizione e realizzazione.

L'espressione del valore aziendale

Il fermento e l'interesse suscitati da «Basilea 2», vivi ed evidenti alla luce dei ripetuti interventi in merito, e dall'altro lato i grossi interrogativi legati, per il momento, ad una non completa comprensione delle regole del gioco (e delle possibili mosse vincenti) sono stati i principali stimoli alla ricerca di un percorso che consenta di governare al meglio questa importante problematica, che ancora una volta ha contribuito a sottolineare alcune criticità del rapporto tra finanza e industria. E che ha soprattutto indicato come le regole individuate dalle Autorità di vigilanza non possano essere considerate alla stregua di un puro esercizio di stile gestionale momentaneo, bensì come una profonda necessità imposta dal mercato competitivo e da una politica del credito sempre più slegata da logiche locali.

Partendo quindi dall'assunto che ogni impresa riceverà dalla banca un giudizio sintetico (rating), che imposterà le caratteristiche del rapporto, condizionerà le politiche di *pricing* degli Istituti di credito ed impatterà sui conti economici delle aziende, è stato individuato un percorso per ottimizzare l'accesso ai finanziamenti, basato su sviluppo e valorizzazione delle qualità aziendali.

L'opportunità per l'impresa consiste quindi nell'approfittare di Basilea per darsi un voto e ripensare al proprio *modus operandi*, individuando spazi di miglioramento ma, soprattutto, nell'imparare a comunicarlo; confrontandosi in modo nuovo con questa particolare categoria di fornitore che, dall'altra parte, ha ora una buona scusa per divenire più consapevole, competente ed esperta nel cogliere il valore aziendale sovente inesperto da documenti ed informazioni in suo possesso.

Le riflessioni che proponiamo, suddivise in tre successivi interventi, senza prescindere da un'informativa di base sulle nuove regole per l'accesso al credito (oggetto del presente contributo), affrontano da un punto di vista tecnico-organizzativo tutte le consecuti-

ve fasi necessarie all'attivazione del processo (rappresentato nella Tavola 3) di conoscenza, comunicazione e miglioramento del valore aziendale.

Come anticipato questo contributo è dedicato alla pri-

Tavola 1 • Il campione di riferimento

Intervalli di fatturato al 31/12/01 (milioni di euro)	n. imprese	%
> 5 < 15	12	13,64%
> 15 < 30	48	54,55%
> 30 < 70	28	31,82%
Totale complessivo	88	100,00%
Settore		
	n. imprese	%
Elettrico- elettronico	16	18,18%
Alimentare	4	4,55%
Meccanico	18	20,45%
Tessile-abbigliamento	5	5,68%
Chimico-Farmaceutico	6	6,82%
Distribuzione-trasporti	8	9,09%
Servizi	16	18,18%
Commercio	15	17,05%
Totale complessivo	88	100,00%

Tavola 2 • Alcuni argomenti proposti e la relativa autovalutazione (dato medio) sulla conoscenza/percezione degli stessi

Argomenti proposti (area conoscenza)	Grado di percezione (%)			
	Nulla	Basso	Medio	Alto
Chiarezza sui principali contenuti dell'accordo	21	29	37	13
Chiarezza sull'impatto temporale di Basilea	18	33	35	14
Desiderio di un quadro sintetico sulla normativa	8	22	31	39
Argomenti proposti (area opportunità e rischi)				
Rischi per le aziende	5	11	24	60
Modifica del rapporto banca-impresa	10	12	23	55
Desiderio di definizione di percorsi di miglioramento	5	6	30	59

ma fase proposta, e cioè al trasferimento delle conoscenze essenziali su Basilea 2 e sul rating, in modo da migliorare la comprensione delle opportunità e dei rischi insiti nel cambiamento delle regole del gioco.

I concetti base

La sigla «Basilea 2», che indica per esteso il «Nuovo Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali» - risalente al gennaio 2001 - racchiude l'ultima, complessa, proposta di revisione dell'originario trattato sull'adeguatezza patrimoniale (4) delle banche e degli Istituti che concedono credito.

Attivatore della proposta è il Comitato (5) di Basilea (6) per la Vigilanza Bancaria, struttura creata a metà degli anni '70 su iniziativa dei Governatori delle Banche Centrali del G10 (7) principalmente per rafforzare la collaborazione tra le autorità di vigilanza bancaria dei diversi paesi, formulando principi e direttive volte ad uniformarne regole e comportamenti.

I principi ispiratori del citato Accordo sono sostanzialmente gli stessi che nel 1988 hanno permesso di deliberare in sede «Basilea 1» (8) l'applicazione di una percentuale fissa (nella fattispecie l'8%) al capitale erogato dalle banche per la determinazione del proprio patrimonio di vigilanza (9): per garantire stabilità al sistema bancario ed eliminare disparità competitive a livello internazionale, ogni istituto deve dotarsi di una disponibilità di capitale a copertura di eventuali perdite da insolvenza, proporzionando la dotazione stessa al grado di rischio assunto.

Trattandosi, però, di una percentuale fissa da applicare indistintamente a tutto il portafoglio, il parametro «8%» non consente una corretta differenziazione delle diverse tipologie di clientela (10), risultando sicuramente «poco» per un prestatore rischioso e probabilmente «troppo» per una controparte maggiormente affidabile (11).

In effetti diverse esigenze e sollecitazioni hanno contribuito a rimettere in discussione questo parametro e a stimolare la revisione dei requisiti patrimoniali delle strutture che concedono credito, migliorandone - *in primis* - la capacità di misurazione del rischio.

Il nuovo accordo, senza mettere in discussione il fatto che l'attivo bancario, implicitamente rischioso, debba essere supportato da adeguate dotazioni patrimoniali, chiede in sostanza che le banche siano più precise nella valutazione di solvibilità della loro clientela. E per far questo impartisce precise direttive sul come effettuare la stima, in particolare entrando nel merito dei rischi ed ampliando la categoria d'interesse, contemplando nelle valutazioni l'impatto dei rischi - oltre che di credito - di mercato e operativi (12), ed introducendo la tecnica del *rating* (13).

I requisiti patrimoniali sono quindi la parte alla qua-

Note:

(4) Con tale concetto si intende sostanzialmente affermare che il patrimonio (mezzi propri) delle strutture citate deve necessariamente essere commisurato ai rischi assunti. La nozione può essere tranquillamente trasportata dal mondo bancario a quello aziendale, dove, seppur con ambiti d'intervento diversi dovrebbe essere lo stesso capitale proprio a fronteggiare le perdite e a garantire stabilità agli equilibri economico-finanziari del sistema impresa.

(5) Presso il sito della Banca dei Regolamenti Internazionali sono visibili le pagine del Comitato, all'indirizzo: www.bis.org/bcb.

(6) L'organismo opera presso la Banca dei Regolamenti Internazionali, con sede a Basilea.

(7) Si tratta dei paesi maggiormente industrializzati, in particolare gli attuali membri del comitato sono: Belgio, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Lussemburgo, Olanda, Spagna, Svezia, Svizzera, Inghilterra e Stati Uniti.

(8) Le pronunce del Comitato (che non legifera ma formula proposte), relativamente alla prima versione dell'Accordo, sono state accolte in oltre 100 paesi.

(9) A fronte dell'importo richiesto per un prestito si tratta, in linea di massima, di stabilirne il valore ponderato (principalmente in base al sistema delle garanzie) e di moltiplicarlo per il coefficiente di rischio (8%) ottenendo così la quota da accantonare per la copertura in caso di insolvenza.

(10) Sul valore e significato della segmentazione comportamentale si veda D. Mondaini, «Banche: nuovi modelli di segmentazione della clientela», in *Amministrazione & Finanza* n. 14/2002.

(11) Tra le principali conseguenze, da una parte il limite all'espansione dell'attivo rischioso (meno garantito, richiede maggiori disponibilità) e dall'altra l'incentivo ad affidare clienti peggiori (non richiedono dotazioni superiori all'8%, ma sopportano tassi molto più favorevoli per le banche).

(12) L'idea di rischio operativo, introdotto *ex novo*, comprende diverse componenti che spaziano da mancanze organizzative interne (processi, risorse, tecnologie) ad eventi esterni diversi.

(13) Concetto non particolarmente sentito nell'ambito della realtà imprenditoriale italiana, mediato dalla lingua inglese (*to rate* = valutare, giudicare), è qui inteso come processo di valutazione atto ad esprimere un giudizio, da parte del finanziatore, relativamente alla capacità del debitore di essere solvibile. Si veda al riguardo di Mainardi P., «Rating: una risposta alle disposizioni di Basilea» in *Amministrazione & Finanza* n. 20/2002.

Tavola 3 • Le principali fasi per conoscere e migliorare la propria valutazione

FASI	VANTAGGI
Trasferimento delle conoscenze di base su Basilea 2 e sul rating	Miglior comprensione dell'opportunità e dei rischi insiti nel cambiamento
Nomina di un comitato di miglioramento interno	Corretto approccio all'opportunità
Progettazione del processo di comunicazione finanziaria	Coinvolgimento di diversi attori e non solo della funzione finanza
Valutazione del rischio e attribuzione del giudizio	Formulazione anticipata del proprio rating
Discussione rating e spunti di miglioramento	Individuazione del percorso di miglioramento

le vorremmo dedicare in via principale i nostri contributi; in effetti il contenuto del nuovo accordo (peraltro non ancora stabilito in maniera definitiva) (14) si articola contemplando tre principali linee guida interdipendenti, i cosiddetti tre pilastri, riguardanti:

- 1) i requisiti minimi di capitale;
- 2) il controllo delle Banche centrali;
- 3) la disciplina del mercato e trasparenza.

Per quanto riguarda il 2° e 3° punto è in questa sede sufficiente ricordare che gli Istituti centrali, nel rispetto delle strategie decise a livello di singola banca o gruppo, possono intervenire imponendo coperture diverse da quelle minime richieste. E ancora che sono, e saranno, espressamente previste forme di comunicazione adeguate nei confronti del mercato e dei clienti, atte ad informare in modo più puntuale sulle decisioni delle banche relativamente alle modalità di calcolo, gestione del rischio e patrimonializzazione delle strutture.

Relativamente al primo punto si richiede, in sostanza, di affinare le modalità di calcolo del valore da destinare a riserva, senza peraltro alterare l'essenza

della questione: l'8% diventa però un dato medio (e non più un parametro fisso da applicare acriticamente a qualsiasi attività) da porzionare a cura di ciascuna banca relativamente ai rischi del proprio portafoglio, valorizzando l'attivo ponderato, da ora in poi distinto in modo maggiormente analitico (cliente per cliente, affidamento per affidamento).

Per eseguire tale calcolo, in particolare con relazione al rischio di credito e alla solvibilità, sono proposti due diversi criteri: standard (basato su valutazioni esterne) e «Irb» (15) (basato su valutazioni interne e con intervento delle Banche centrali su alcuni parametri). Si veda in proposito la Tavola 4.

La differenza principale tra le due classi di indagini è legata al fatto che le prime non vengono calcolate dall'intermediario finanziario che concede credito ma da strutture esterne specializzate, mentre le seconde sono elaborate all'interno degli istituti stessi.

Ora, quali che siano le modalità di calcolo e i soggetti che le applicano, il giudizio complessivo sul cliente-prenditore scaturisce da una serie di valutazioni sintetiche, opportunamente soppesate ed integrate, che vanno principalmente ad indagare due grosse macro aree di attenzione (Tavola 5): quella relativa al rischio economico (legata soprattutto ad informazioni di carattere qualitativo) e quella relativa al rischio finanziario (legata ad informazioni di carattere quantitativo). Esiste poi una terza area, molto importante se vista alla luce di alcune caratteristiche specifiche del cliente, alimentata da tutta una serie di informazioni successive legate alle abitudini di acquisto ed impiego dei servizi bancari, per questi motivi definita comportamentale.

Mentre nella prima classe si troveranno indicazioni legate in gran parte ai documenti contabili e alla loro riespressione (equilibri economico-finanziari, margini, flussi di cassa, etc.), nella seconda saranno valorizzate informazioni relative all'arena competitiva nella quale opera l'azienda, alle strategie intraprese ed alla coerenza della struttura con gli obiettivi stabiliti. Infine, nella terza, figureranno dati attinenti con

Tavola 4 • Le principali conseguenze del nuovo accordo sui requisiti patrimoniali

1	Necessità di un sistema standard per la misurazione del rischio		
2	Utilizzo di un sistema oggettivo e graduabile		
3	Introduzione della pratica del rating		
4	Modelli esterni (STANDARD)	Modelli interni (IRB)	
5		Approccio base (FOUNDATION)	Approccio avanzato (ADVANCED)

Tavola 5 • Alcune delle classi di informazioni che alimentano un modello di rating

Quantitative Profilo finanziario	Qualitative Profilo economico	Comportamentali Profilo «interno»
Dati economici	Dati sull'azienda, struttura ed organizzazione	Utilizzo delle linee di credito e volumi movimentati
Dati finanziari	Coerenza strategica	Esposizione nei confronti del sistema
	Posizione competitiva e mercato di riferimento	Solvibilità

Note:

(14) Risale alla fine di aprile u.s. la terza stesura del Nuovo Accordo: la bozza è attualmente al vaglio della comunità finanziaria internazionale, che sarà chiamata ad esprimersi - previa attività di confronto, indagine e simulazione - presumibilmente entro la fine del 2003.

(15) Cioè Internal Rating Based. Questa seconda modalità è a sua volta suddivisa negli approcci «Foundation» (cioè base) e «Advanced» (cioè avanzato), ed aggiunge complessità ai modelli in quanto contempla calcoli e stime relativamente alla probabilità d'insolvenza (Pd - probabilità of default), alla conseguente perdita attesa (Lgd - loss given default), all'esposizione al momento dell'insolvenza (Ead - exposure at default) e alla scadenza dell'esposizione (M - maturity). La scelta del criterio da applicare dipende dalla possibilità delle banche di valutare autonomamente alcune delle variabili indicate.

l'utilizzo dei prodotti/servizi bancari e informazioni sulla solvibilità (16).

In buona sostanza, quindi, un modello di rating raccoglie, classifica, elabora e traduce tutte le informazioni (17) (disponibili) ritenute interessanti, concretizzandole in un simbolo alfanumerico (numero, lettera o una combinazione di entrambi) che esprime, all'interno di una scala significativa, il giudizio relativo che fungerà da guida per l'accesso al credito (un esempio è presentato nella Tavola 6).

Conclusioni

Tutte, o quasi (18), le imprese saranno dunque sottoposte a rating per la stima del valore e del merito, per meglio misurarne il rischio d'insolvenza e contestualmente tarare il costo del debito.

Ed in buona sostanza la valorizzazione più specifica e puntuale del rischio legato alle operazioni di concessione (e del relativo assorbimento di capitale) e la maggior sensibilità nella definizione di progressive classi omogenee di clienti permetterà effettivamente di attribuire costi differenti ai diversi prenditori ed, in particolare, ai vari interventi di finanziamento.

La scadenza prevista per il 2006 non deve erroneamente ingenerare la convinzione che «ci sia ancora tempo per abituarsi» in quanto le strutture creditizie che intendono avvalersi dei sistemi di misurazione interni (cioè più avanzati) devono dimostrare, come richiesto dall'Accordo, di aver utilizzato (19) le nuove modalità di calcolo da almeno tre anni: l'impatto di Basilea comincia, perciò, già da ora a farsi sentire, in quanto per il rispetto del triennio di «operatività» è necessario quantomeno cominciare nel corso del 2003.

Anche per le imprese vale dunque la stessa scadenza, con l'ulteriore appunto riguardante il fatto che le politiche aziendali - finanziarie in particolare - devono essere inserite in un contesto di coerenza strategica rispetto ai propri obiettivi di medio-lungo termine e

non influenzate, solo da criteri e desideri di miglioramento temporaneo della propria valutazione.

Tavola 6 • Un esempio di punteggi e giudizi attribuiti da strutture esterne al grado di solvibilità

Solvibilità	Agenzia 1	Agenzia 2
Assoluta	AAA	Aaa
Molto elevata	AA	Aa
Elevata	A	A
Altamente probabile	BBB	Baa
Adeguate	BB	Ba
.....
Quasi nulla	C	C
Insolvenza	D	

Note:

(16) Una buona parte delle informazioni legate alla solvibilità storica (accordato, utilizzo globale sul sistema garante) derivano dalla consultazione del riflusso della Centrale Rischi della Banca d'Italia.

(17) Appare evidente come uno dei fattori principali per la riuscita di una buona analisi sia legato alla disponibilità di appropriate, sollecite e puntuali informazioni. Ed appare altrettanto palese come sovente sia proprio questa disponibilità ad essere messa in discussione, vuoi per una carenza oggettiva vuoi per una storica quanto innegabile scarsa tendenza delle aziende nostrane a fornire documenti soddisfacenti ed affidabili (soprattutto in via previsionale).

(18) Per le imprese minori dimensioni, ragionevolmente sprovviste di rating esterni, le ponderazioni sul rischio continueranno presumibilmente ad essere ancorate a parametri fissi.

(19) Diversi tra i maggiori gruppi a livello nazionale hanno effettivamente già avviato in via sperimentale l'applicazione dei criteri proposti dal nuovo accordo.

IN VETRINA

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente

A cura di Andersen, Ipsoa Editore, 2002, € 26,00

Le aziende più attente alla crescita del loro valore e della loro redditività trattano ormai i clienti come l'elemento più prezioso del loro patrimonio. In un contesto competitivo in cui i cambiamenti si misurano in tempi ristrettissimi, sapere come proteggere ed accrescere il *customer asset* ed essere in grado di attivarsi in questa direzione è condizione di sopravvivenza di ogni azienda. L'obiettivo del testo è quello di indicare, attraverso «*best practice*», le difficoltà e le possibili soluzioni per affrontare i cambiamenti necessari per il continuo

allineamento di strategie, struttura e processi alle crescenti e mutevoli aspettative dei clienti.

Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02.82476.085 - fax 02.82476.801

e-mail: ammin.fin@ipsoa.it

Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa

tel. 02.82476794 - fax 02.82476403

Agenzia Ipsoa di zona

www.ipsoa.it