

Rapporto banca / impresa: l'importanza della programmazione e del controllo per l'accesso al credito

MARCO CODOGNO

Ordine di Padova

In un contesto mutevole, come quello attuale, caratterizzato da un grado di incertezza molto elevato e da una velocità di cambiamento molto spinta, i concetti di programmazione e di pianificazione assumono una rilevanza strategica; *in primis* per la sopravvivenza delle aziende, ma anche per l'accesso al credito bancario.

In altre parole, non possiamo permetterci di trovarci impreparati di fronte a cambiamenti repentini che obbligano l'impresa a far fronte a dinamiche dei flussi finanziari a volte imprevedibili, e se questo aspetto attiene principalmente ad una sana e corretta gestione della finanza aziendale, dobbiamo affiancarvi una serie di meccanismi operativi che permettano di monitorare l'impresa dal punto di vista della marginalità e di presidiare degli indici, che in ragione della tipologia di impresa che si analizza saranno indubbiamente diversi.

Soffermandoci in questa sede all'aspetto legato agli intermediari finanziari, possiamo senza dubbio affermare che il rapporto banca / impresa è sensibilmente mutato negli ultimi anni e che l'accesso al credito è governato da norme e regole molto diverse rispetto al passato.

Il credito, infatti, non è più concesso sulla base delle garanzie con un approccio definito "*Asset Based*", ma si basa sulla capacità dell'impresa di produrre reddito per rimborsarlo secondo un approccio definito "*Cash Flow Based*".

La discriminante che ha segnato il momento di passaggio all'approccio "*Cash Flow Based*" può essere individuata nel 2014, anno di avvio della supervisione europea con lo svolgimento dell'*Asset Quality Review*, conosciuto anche con l'acronimo AQR.

Tale verifica comprende un esame della qualità degli attivi che si focalizza sul rischio di credito, sul rischio di mercato e sui processi di *governance*. Gli esami della qualità degli attivi sono svolti per chiarire la situazione delle banche che sono o saranno soggette alla vigilanza diretta della BCE; sono strumento di aiuto per la BCE stessa, al fine di assicurare che gli istituti, sotto la sua vigilanza, siano adeguatamente capitalizzati.

Attualmente l'accesso al credito è regolato da norme definite, che impongono un approccio valutativo prospettico, definito anche "*forward looking approach*".

A tale proposito, le linee guida EBA (European Bank Authority) del giugno 2020 nella "Relazione Finale sugli orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti" definiscono chiaramente quelle che sono le regole attuali. Nello specifico nella sezione relativa alla "Valutazione del merito creditizio del cliente - Prestiti a microimprese e piccole imprese" viene riportato molto chiaramente che le valutazioni degli istituti



bancari dovrebbero essere fatte considerando come fonti principali del rimborso il flusso generato dalle operazioni ordinarie del soggetto affidato; ancora più nello specifico, sempre le stesse disposizioni prevedono che la garanzia reale non sia un criterio dominante per approvare un finanziamento, definendo addirittura la garanzia una via di fuga secondaria per l'ente creditore in caso di *default* del soggetto affidato.

Risulta evidente che chi decide di interagire con gli intermediari finanziari deve avere nelle mani e nella testa l'andamento del proprio conto economico ed i riflessi che la marginalità riporta nelle finanze aziendali.

Tale metodologia di valutazione deve necessariamente essere collegata con sistemi di controllo che prevedono una serie di indicatori, che intercettino in modo rapido lo stato di difficoltà dell'impresa. In primo luogo, per evitare situazioni degenerative che portino al dissesto, ma anche per effettuare delle scelte appropriate relativamente al tipo di strumento finanziario da adottare per supportare la crescita o il superamento della crisi.

Ecco che diventano essenziali i piani aziendali, o *Business Plan*; volutamente definiti al plurale perché nell'attuale contesto macroeconomico non possiamo limitarci ad un solo piano, ma dobbiamo analizzare più scenari alternativi. Per fare questo è indispensabile adottare un atteggiamento molto dinamico e caratterizzato da una spiccata proattività; questo permette di non subire passivamente gli avvenimenti e spinge ad agire per risolvere gli eventuali problemi che si possono presentare quando a consuntivo i dati si scostano da quelli del piano. Il CNDCEC con il documento "Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale nelle società a partecipazione pubblica e indicatori di valutazione" ha evidenziato come il piano di impresa o *business plan* costituisca "il più efficace assetto organizzativo di governo finanziario dell'impresa e di tempestiva rilevazione del rischio di crisi aziendale".

Si consolida la teoria della pianificazione e del controllo!

Si è prima citato il "*forward looking approach*": operativamente l'approccio prospettico si concretizza in diverse operazioni, tra le più significative essendovi:

- predisporre previsioni economico finanziarie di lungo periodo, almeno 3 anni;
- instaurare, alimentare e gestire un adeguato sistema di *reporting* e di analisi degli scostamenti;
- essere pronti a gestire i cambiamenti.

È con lo strumento del *business plan* che possiamo adottare una logica critica e ci mettiamo nelle condizioni di valutare redditività e sostenibilità finanziaria nel lungo periodo.

Siamo costretti a farlo per il semplice fatto che i *cash flows* sono la base per la concessione del credito o nei casi di crisi per la ristrutturazione del debito; pertanto, si conclude molto velocemente che se non vi sono flussi di cassa positivi non vi è nemmeno il presupposto della continuità aziendale.

Da ultimo, anche se non in termini di importanza, l'ulteriore sforzo che si deve fare è quello di trovare un punto di incontro tra banca ed impresa, cosa apparentemente semplice ma che nel concreto trova spesso difficoltà, legate soprattutto alla mancanza di sistemi di controllo all'interno dell'impresa stessa.

Quindi, a parere di chi scrive, la domanda da porsi è la seguente: come misuriamo l'efficienza e l'efficacia economico finanziaria, in modo tale da poter parlare un linguaggio comune con il mondo finanziario?

Per rispondere è necessario indossare il "cappello" dell'istituto di credito.

Il mondo bancario indaga fondamentalmente tre aree strategiche:

- Solidità

Capacità dell'azienda di mantenere una struttura finanziaria e patrimoniale in grado di fronteggiare le mutevoli condizioni interne ed esterne.

Concetto di cuscinetto di capitale proprio (Equity)

- Redditività

Capacità della direzione di trasformare il fatturato, le risorse impiegate e il capitale investito in profitto.

Concetto di efficienza operativa

- Liquidità

Capacità dell'impresa di generare flussi positivi di entrate, tali da coprire i fabbisogni.

Concetto di DSCR - *Debt Service Coverage Ratio*

Una volta chiariti quali sono gli aspetti principali cui l'intermediario fa riferimento, il nostro compito è quello di produrre una serie di indicatori, quantitativi e qualitativi, che facciano luce sugli aspetti di cui sopra.

Dovremmo quindi individuare un *set* informativo di comune utilità per banca ed impresa al fine di rendere trasparente e fiorente il rapporto, dal quale nella maggioranza dei casi non si può prescindere.