



Banca e impresa: dialogo da agevolare

Rapporti allargati con le associazioni, strumenti per migliorare la qualità e la trasparenza della comunicazione e consapevolezza delle aziende sul proprio merito creditizio. Ecco quello che serve per fare squadra nel sistema industria in difficoltà

di Marco Zambelli

I rapporti tra istituti di credito e imprese richiede in questo momento un ripensamento concreto, evolvendo nel senso di una partnership fondata su basi di comunicazioni chiare, complete e tempestive. Anche laddove i dati da comunicare riflettono l'urgenza attuale. La sopravvivenza delle aziende è infatti interesse vitale delle banche, le quali devono pertanto essere presenti con premure speciali anche nei momenti di difficoltà, ricercando anche il coinvolgimento di altri attori che ruotano attorno al tessuto industriale, ovvero associazioni, Confidi e istituzioni. È necessario instaurare un circolo virtuoso di comunicazione, un canale di dialogo chiaro e comune che serva l'interesse di tutti. Anche con la consulenza degli interlocutori stessi, le imprese devono maturare consapevolezza del proprio rating, imparando a gestirlo attivamente, in quanto fattore determinante nelle logiche di Basilea 2 per la costruzione del pricing del credito. Per impostare di conseguenza business plan solidi e sostenibili, in grado di trasmettere ai diversi attori una visione



Dario Accetta è il vice direttore generale di UniCredit Corporate Banking: "Abbiamo avviato una decisa attività di restructuring del rapporto banca/impresa, per essere propositivi anche nei momenti di difficoltà, anche con il coinvolgimento di associazioni e Confidi".



Sandro Bianco, responsabile Progetti Speciali UniCredit Corporate Banking: "È interesse di tutti gli attori coinvolti offrire servizi consulenziali per aiutare le imprese nella comprensione del rating e nella stesura di Business Plan strategici, principali strumenti di dialogo con le banche".



Filippo Guicciardi, amministratore delegato K Finance: "La crisi strutturale ridisegnerà drasticamente il panorama produttivo italiano e mondiale. Occorre considerare la possibilità di fare fusioni industriali, in ottica difensiva e di sopravvivenza".

condivisibile del futuro. È inoltre il momento di porsi delle domande, considerando la possibilità e l'opportunità di attuare fusioni industriali, in quanto la natura strutturale della crisi cambierà radicalmente l'assetto della produzione mondiale. Operazioni con focus difensivo sempre più appoggiate dalle banche, senza necessariamente richiedere grandi apporti finanziari.

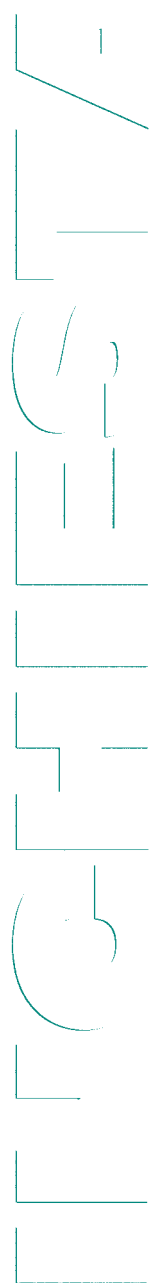
LA BANCA COME BUSINESS PARTNER

Non è più tempo in banca per operazioni mordi e fuggi. Ora più che mai, è necessario che queste affrontino la crisi industriale schierandosi al fianco delle

imprese, cercando di essere sempre più partner e sempre meno antagonisti. Ciò ricercando anche l'appoggio di tutti gli attori che ruotano attorno al mondo delle imprese, come ci spiega Dario Accetta, vice direttore generale UniCredit Corporate Banking: "L'intenzione di modificare il nostro rapporto con le imprese c'era già da tempo, ma è diventato imprescindibile negli ultimi mesi. Le banche vivono delle proprie imprese, ed è nell'interesse comune che esse prosperino e restino sul mercato. Per questo la banca ha l'obbligo di seguire l'impresa in tutti i suoi cicli di vita, senza scappare nei momenti di difficoltà. Oggi occor-

Banks and businesses: Helpful dialogue

These days the relationship between banks and businesses needs seriously looking at, so that it can evolve into a partnership based on clear, complete and timely forms of communication. This is also true in cases where the figures that are about to be announced reflect the current urgency. In fact, the survival of companies is of vital interest to the banks, which, therefore, will have to be more than ready to react, even in difficult times, whilst also trying to involve other players who revolve around the industrial fabric, namely Associations, Confidi Consortia and Institutions. It is necessary to set up a virtuous circle of communication, a clear and open channel of dialogue that is in everyone's interest. Also with advice from their actual partners, companies will have to become more aware of their own rating, learning how to actively deal with it, as it is a decisive factor in the logics of the Basel II agreement when it comes to credit pricing. This will enable them to come up with a solid and sustainable business plan, capable of getting a shared view of the future over to the various players. It is also time to ask questions, considering the possibility and opportunity to create industrial mergers, in that the structural nature of the crisis will radically change the way production is set up throughout the world. Operations with a defensive focus are also needed plus more and more backing from the banks, without necessarily asking for a great deal of financial help.



re compattarsi e fare squadra, cercando l'appoggio e il coinvolgimento anche di nuovi attori, come associazioni, Confidi e istituzioni che ruotano intorno alle aziende. Ci stiamo impegnando per accorciare i tempi di risposta, in quanto è meglio un no detto in fretta che rimandare a lungo. La trasparenza è un secondo requisito importante, far sì che il processo d'evasione di una pratica possa essere seguito in ogni momento dal cliente, sul modello della tracciabilità nelle consegne di un pacco. È poi importante offrire degli strumenti di dialogo ai gestori che intrattengono sul territorio i rapporti con le imprese: grazie a un lungo lavoro di studio, e di continuo monitoraggio, abbiamo raccolto informazioni dettagliate su quelli che ad ora sono 397 settori di riferimento. Questo ci permette di parlare alle imprese sul loro campo, portando valore e aiutandoci a trovare le offerte finanziarie più adatte ai diversi clienti. Ovviamente questo cambio di atteggiamento richiede una formazione attenta dei nostri leader sul territorio, una rete che abbiamo fortemente istituzionalizzato per seguire i rapporti con le associazioni, che ci hanno supportato nella raccolta di preziose informazioni sulle diverse realtà industriali. Il know how settoriale collezionato può così venire sfruttato per andare in maniera mirata sui clienti, con informazioni dettagliate per trovare insieme soluzioni strategiche". Il fare squadra porta pertanto i suoi frutti a livello di scambio di informazioni, ma non solo. "Queste triangolazioni premiano, in quanto dare credito accedendo al fondo di garanzia con i Confidi ci

consente di migliorare il prezzo, in quanto sulla parte garantita non è necessario fare l'accantonamento di capitale previsto da Basilea 2. Dalla nostra esperienza passata, abbiamo inoltre visto che i clienti gestiti insieme alle associazioni di categoria sono quelli che hanno dimostrato alle loro stesse associazioni di avere una certa affidabilità e trasparenza".

RATING E BUSINESS PLAN

Le imprese necessitano, in questo circolo virtuoso, di strumenti consulenziali che le rendano capaci di parlare la stessa lingua delle banche, oltre che a supporto nell'individuazione di azioni di sopravvivenza. A tal proposito, è vitale che le imprese acquisiscano consapevolezza di quello che è il loro merito creditizio, e capiscano cosa entra in gioco nel calcolo del loro rating finanziario (che in base alle logiche di Basilea 2 è il fattore determinante nella costruzione del pricing, andando a definire la quota di capitale che le banche hanno l'obbligo di accantonare a fronte del rischio finanziario assunto) per imparare a migliorarlo, nei limiti del possibile. Migliore il rating, minore il tasso e maggiore la disponibilità della banca a concedere soldi. "Nella composizione del rating - spiega Sandro Bianco, responsabile

Progetti Speciali UniCredit Corporate Banking - entrano diversi fattori: una base oggettiva consistente nei dati di bilancio, che fornisce una valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. A questa, si aggiungono una parte andamentale, che valuta il track record del cliente nei confronti della banca, ovvero l'evoluzione del rapporto avuto in passato con il cliente, e una parte soggettiva, che dipende molto dal gestore della relazione, e con cui Basilea 2 offre una flessibilità maggiore nella definizione degli spread di rischio.

Qui rientrano tutta una serie di informazioni che il bilancio non esprime, sulla qualità del management, sul prodotto, sul posizionamento di mercato e sul presidio della catena distributiva. E da quanto abbiamo visto, questo giudizio ha sempre in genere effetti positivi sul rating". Un altro strumento fondamentale di dialogo con la banca è quindi il Business Plan: non solo in quanto la sua presentazione è richiesta per quasi tutti i prodotti finanziari, ma proprio perché decisivo nella valutazione del rating aziendale. "Grazie ai dati raccolti in stretta collaborazione con le associazioni, abbiamo fatto una mappatura quantitativo/qualitativa di alcuni settori d'impresa, individuandone 6 per i soci Ucimu e altri 9 per quelli Federmacchine - continua -. Abbiamo quindi predisposto un Benchmarking advisory tool, un software con cui i nostri gestori sul territorio hanno dei modelli di business plan, tarati sul settore di interesse, che rappresentano quella che dovrebbe essere l'evoluzione ordinaria di un'azienda del settore di interesse. Un indicatore sintetico di posizionamento mostra su una scala da 1 a 100 la posizione dell'azienda rispetto ad altre dello stesso settore, microsettore, area geografica e mercato domestico. Grazie a uno strumento d'analisi dei bisogni finanziari aziendali, è inoltre possibile valutare quali



vantaggi potrebbero scaturire applicando alcuni interventi, presi a spunto dalle best performance dei concorrenti”.

GESTIONE DEL RISCHIO E AZIONI STRAORDINARIE

Se in ambito di produzione industriale le stime parlano di un crollo medio del 25%, gli esperti sono concordi nel dire che si tratti di cifre ottimistiche, laddove per alcuni settori si è a -50%. E il rischio maggiore è che, con la scomparsa di molte delle nostre industrie, vadano perse le competenze dei nostri tecnici, operai e commerciali nei diversi settori, senza possibilità poi di recuperarle. “È necessario porsi delle domande - spiega allora Filippo Guicciardi, amministratore delegato di K Finance, società di consulenza per le imprese in operazioni finanziarie straordinarie - e decidere cosa fare per sopravvivere. La crisi ridisegnerà drasticamente la struttura produttiva mondiale, occorre fare qualcosa se si vorrà esserci anche dopo”.

Comunicare correttamente con gli

interlocutori del credito è importante, le imprese devono conoscere il proprio rating e imparare a gestirlo attivamente. “Ottenere migliori condizioni d'accesso al credito non è infatti così difficile: sane politiche contabili, esposizione del bilancio e accorgimenti gestionali possono fare molto - continua -. Occorre aumentare la propria dimensione industriale, spalmare i costi fissi su un maggior numero di prodotti. Serve una maggior capitalizzazione delle imprese, e un consolidamento del debito, spesso troppo sbilanciato sul breve termine. Infine, l'azienda va attentamente gestita per flussi di cassa: non basta vendere, bisogna capire se ti pagano, quando ti pagano, in che termini e in che modi”. Serve qualità e tempestività nelle informazioni che si danno alle banche, le imprese devono comunicare dati rilevanti e quanto più possibile freschi, in continuo aggiornamento. “Da questi scaturiscono il rating sia nel suo aspetto tecnico/bilanciario e sia per la parte qualitativa con cui la banca valuta il cliente. In questi momenti, i dati di bilancio dicono poco: servono dati congiunturali, senza la paura di vedersi togliere credito se comunico che sto perdendo il 50% - analizza Guicciardi -. Se infatti questi dati sono inseriti in un contesto di provvedimenti che sto attuando, se fac-



cio percepire alla banca la mia intenzione di esserci, elaborando un piano industriale ragionato e credibile, trasmetto una visione del futuro e le banche più sveglie saranno disposte a sostenermi”. Non da ultimo, le imprese più in difficoltà devono imparare a conoscere e utilizzare a loro vantaggio le nuove normative anti-crisi, che in questo momento sono tese a proteggere le imprese garantendo la loro continuità, e possono meglio predisporre le banche nei loro confronti. “Le banche ci possono aiutare - conclude Guicciardi - ma dovremo essere in grado di camminare con le nostre forze una volta che la ripresa verrà. Bisogna fare qualcosa, sapendo però che potrebbe anche non bastare: in molti casi occorre pensare a operazioni di tipo straordinario per aumentare le proprie dimensioni. Oggi le fusioni industriali si fanno con focus difensivo e di sopravvivenza, mettendo da parte gli egoismi imprenditoriali. E non si fanno più con i soldi, occorre essere bravi, e questo non significa avere il miglior prodotto o il miglior mercato, ma la migliore strategia e il miglior management per attuarla. Nella nostra esperienza, vediamo che le banche hanno maturato la consapevolezza che i progetti difensivi vanno finanziati. Per ora il driver della paura non sta ancora agendo, molti nutrono ancora la speranza di farcela, ma ci aspettiamo una certa rilevanza di questo tipo di operazioni nei prossimi 6/12 mesi”.

readerservice.it
K Finance n.33
UniCredit Corporate Banking n.34

