



“BASILEA 2”

ACCORDO PER LA TUTELA DELL’ADEGUATEZZA PATRIMONIALE DELLE BANCHE

**il nuovo protocollo sulla concessione di credito
effetti per le banche
effetti sull’accesso al credito delle imprese
suggerimenti e modelli per le imprese**

Stella Cuccoli
MODENA



PARTE PRIMA: INQUADRAMENTO DEL NUOVO PROTOCOLLO	PAG. 2
PARTE SECONDA: PRESENTAZIONE SCHEMATICA DELL’ACCORDO “BASILEA 2”	PAG. 15
PARTE TERZA: ESEMPI DI PRASSI BANCARIA	PAG. 30
PARTE QUARTA: SUGGERIMENTI E MODELLI PER LE IMPRESE	PAG. 41

PARTE PRIMA: INQUADRAMENTO DEL NUOVO PROTOCOLLO

Premesse e principi generali

La nuova regolamentazione sull'adeguatezza patrimoniale delle banche persegue l'obiettivo di promuovere la stabilità del sistema bancario e introduce importanti cambiamenti nelle modalità di determinazione del **capitale di vigilanza**, cioè della riserva costituita dalle banche a fronte dei rischi assunti.



Ogni attività posta in essere da un'impresa finanziaria comporta l'assunzione di un certo grado di rischio che deve essere quantificato e supportato da capitale.

Il regolatore che impone dei vincoli al libero esercizio delle forze di mercato è soggetto ad un trade-off tra semplicità normativa ed efficacia dei controlli nella definizione dei limiti entro cui gli operatori devono esercitare la loro attività.

IL TRADE-OFF DELLA REGOLAMENTAZIONE		
GRADO DI SEMPLICITA' NORMATIVA	TIPO DI ACCERTAMENTO	EFFETTI INDESIDERATI
alto	semplice ed efficace	Comportamenti distorti che si avvantaggiano delle maglie normative larghe
basso	costoso e complesso da gestire	Eccessive limitazioni alla autonomia del management delle banche e quindi, paradossalmente, al suo senso di responsabilità

Con il termine "**Basilea 2**" s'intende il nuovo accordo di regolamentazione del capitale bancario che ha determinato la revisione dei requisiti patrimoniali sul sistema creditizio.

L'accordo precedente di Basilea 1 prevedeva che per ogni posizione creditizia la banca dovesse allocare una quantità di capitale pari all'8% dell'ammontare delle posizioni stesse, ciascuna di esse ponderate con il rischio in base a pesi standard.

Basilea 2, invece, introduce la possibilità di definire il requisito patrimoniale in ragione della specifica rischiosità dell'imprenditore prevedendo un requisito crescente con il peggioramento dello *standing creditizio* del cliente.

La novità principale del nuovo Accordo consiste nell'aver introdotto il **rating** nel processo di costituzione del patrimonio di vigilanza, modificando l'attuale metodo per il **calcolo delle ponderazioni** e introducendo una nuova metodologia che prevede la creazione da parte delle banche di **sistemi di rating interni** per la valutazione dei rischi.

L'obiettivo di Basilea 2 è, infatti, teso ad incentivare le banche a sviluppare procedure interne di gestione del credito in termini di analisi dei rischi prevedendo apposite metodologie per il calcolo dei requisiti patrimoniali.

Il mercato avrà così a disposizione una serie di elementi per valutare la qualità e la solidità di un istituto di credito, a vantaggio quindi del sistema bancario internazionale e della platea generale dei fruitori.

Conseguentemente all'accordo, le banche dovranno sviluppare modelli di controllo del rischio di credito, in grado di cogliere le caratteristiche economiche, finanziarie e di business delle imprese clienti.

La primaria conseguenza derivante da questo sistema sarà uno stretto legame tra il rischio dell'attività d'impresa e il relativo costo del finanziamento, essendo quest'ultimo suscettibile di differenziazioni in relazione al profilo di rischio.

L'opportunità per le aziende è rappresentata dal profilo di rischio, in base al quale all'impresa potrà essere assegnata una ponderazione più bassa o più alta del 100%, con conseguente minore o maggiore facilità di accesso al credito bancario e relativo costo del debito.

L'Accordo di Basilea 2 rappresenta sicuramente una sfida da raccogliere in due: se correttamente applicato potrebbe, infatti, contribuire all'evoluzione dei rapporti banca-impresa verso una maggiore efficienza e trasparenza reciproca.

La corretta applicazione del nuovo Accordo, infatti, porta a configurare una relazione banca-impresa basata sulla reciproca collaborazione informativa.

Le norme del Trattato sono, in prima battuta, dirette alle banche; le imprese saranno coinvolte dall'impatto Basilea a partire dalla sua concreta applicazione prevista per la fine del 2006.

I cambiamenti imposti da Basilea 2 avranno un forte impatto non solo sul sistema bancario, che dovrà affrontare problematiche rappresentate dal rischio operativo, dall'onere di introdurre un sistema di rating efficiente, dalla necessità di intervenire a livello di sistemi informatici, dalla necessità di affrontare nuovi cambiamenti organizzativi nel processo di erogazione del credito, ma anche sulle imprese.

Le aziende di piccole e medie dimensioni, in particolare, risentiranno dei mutamenti richiesti perché il rating determinato dalle banche diventerà una variabile strategica per regolare il costo e l'efficienza delle proprie scelte di struttura finanziaria e di finanziamento degli investimenti.

Aumenterà di conseguenza il ruolo delle funzioni finanziarie all'interno delle imprese, mentre sarà necessaria una maggiore attenzione alla programmazione delle risorse e alla gestione del credito. Questa novità rappresenta un cambiamento operativo importante per le banche e avrà riflessi significativi anche sulle imprese, che dovranno confrontarsi con i nuovi metodi di valutazione del rischio.

In questa contingenza, tuttavia, le imprese potrebbero ottenere alcuni importanti vantaggi dalla rinegoziazione delle condizioni (in particolare, tassi e spese) giocando un ruolo attivo e responsabile, in contrapposizione alle esigenze di razionalizzazione del credito concesso dagli istituti stessi.

In buona sostanza se le imprese non vorranno subire scelte di altri (le banche), dovranno prepararsi opportunamente e convenientemente, analizzando a fondo il tema, attuando scelte oculate e tempestive.

Le imprese hanno quindi l'opportunità di anticipare le nuove strategie del mondo bancario, trasformando quella che potrebbe apparire come una minaccia in un'occasione di crescita.

Con il termine “minaccia” s’intende il diffuso timore che l’applicazione di Basilea potrebbe tradursi in minor e più oneroso accesso al credito (innanzi tutto per le piccole e medie imprese) realizzando il cd fenomeno di **credit crunch**.

L’opportunità si riassume, invece, nella dimostrazione da parte delle imprese di essere un interlocutore paritario alla banca ed in grado di ottenere credito su basi oggettive di efficienza, trasparenza e capacità di competere con i concorrenti.

Non si tratta solo di fornire alla banca dati di bilancio chiari e precisi ma di rendere partecipe l’istituto di credito nella definizione di strategie aziendali e nelle prospettive di crescita di medio periodo, sotto il profilo degli investimenti, del reddito e del business in generale.

Considerata l’importanza di queste premesse si ritiene necessario ricostruire il percorso ed i contenuti degli accordi di Basilea dall’origine.

Comitato di Basilea

Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria è stato istituito nel 1975 dai Governatori delle banche centrali dei paesi del Gruppo dei Dieci. Esso è formato da alti funzionari delle autorità di vigilanza bancaria e delle banche centrali di Belgio, Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svezia e Svizzera. Il Comitato si riunisce solitamente presso la Banca dei Regolamenti Internazionali in Basilea, dove ha sede il suo Segretariato permanente. Il Comitato non possiede autorità sovranazionale: gli accordi devono essere recepiti in legge nei vari paesi. Esso, quindi, non legifera, formula solo linee guida, ma le sue proposte sono accettate come normativa vincolante in oltre 100 paesi.

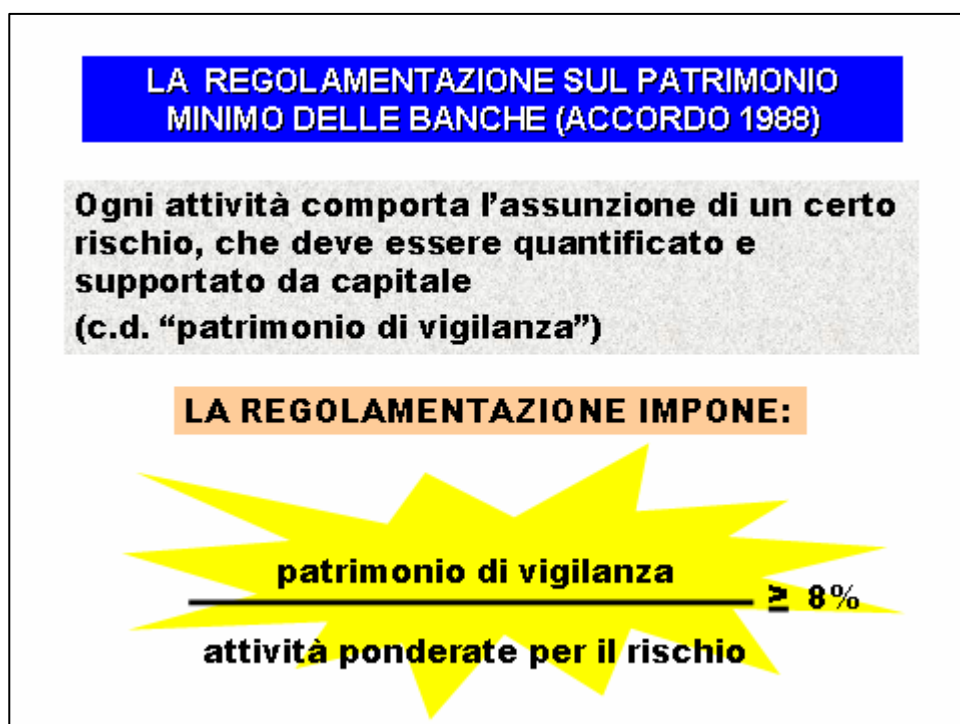
Basilea 1

Basilea è l’accordo di regolamentazione del capitale bancario elaborato dalle Autorità di Vigilanza e dalle Banche Centrali del Gruppo dei Dieci ed è uno degli strumenti per garantire la stabilità del sistema bancario.

Il primo accordo, che risale al 1988 (“Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali minimi; Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, luglio 1988”), si proponeva due obiettivi:

1. Rafforzare la solidità e la solvibilità del sistema bancario internazionale;
2. Ridurre le differenze competitive fra le banche internazionali.

Entrambi gli obiettivi perseguivano un’unica finalità: ridurre il verificarsi di crisi bancarie senza minare la concorrenza internazionale all’interno del sistema bancario.



La proposta “storica” del 1988 s’imperviava su tre direttrici:

- 1) Il **capitale di vigilanza**: identifica le poste destinate a “difendere” la banca dall’eventualità di perdite;
- 2) Il **rischio**: attraverso la creazione di una serie di *ponderazioni* relative al rischio di credito delle controparti;
- 3) Il **rapporto minimo** tra il capitale e il rischio: l’unica metodologia disponibile (c.d. *metodo Current*) prevedeva che il requisito patrimoniale, pari all’8%, fosse calcolato sulle attività creditizie ponderate con pesi standard (nel caso delle imprese pari al 100%):

BASILEA 1: LE PONDERAZIONI	
Per quantificare il patrimonio di vigilanza, le attività vengono ponderate in relazione alla categoria cui appartiene la controparte:	
CATEGORIA	% POND.
Governi e banche centrali	0%
Banche	20%
Mutui per acquisto di immobili residenziali	50%
Altri soggetti, imprese, altre attività	100%

Esempi numerici di costituzione del Patrimonio di Vigilanza:

DESTINATARIO DELL’EROGAZIONE	IMPORTO DEL CREDITO	FATTORE PONDER.	% ATTRIB.	PATRIMONIO DI VIGILANZA
Banca	€ 100.000,00	20%	8%	€ 1.600,00
Impresa	€ 100.000,00	100%	8%	€ 8.000,00

Il primo accordo di Basilea, attualmente vigente, presenta tuttavia dei limiti ed in particolare:

1. non mette in relazione il capitale di vigilanza con il reale profilo di rischio delle banche, non consente cioè di istituire una stretta correlazione tra il rischio d’insolvenza specifico e la relativa copertura patrimoniale;
2. copre solo i rischi di credito e di mercato;
3. non ha contribuito alla creazione, all’interno del sistema bancario internazionale, di un contesto competitivo uniforme;
4. è esclusivamente rivolto al sistema bancario, senza quindi preoccuparsi di tutelare gli interessi delle imprese, soprattutto PMI;

5. non ha portato alla risoluzione delle molteplici oggettive distorsioni nel rapporto banca-impresa.

Basilea 2

Con Basilea 2 s'intende il secondo Accordo sottoscritto nel giugno del 2004 con l'obiettivo di superare i limiti della precedente edizione.

Il trattato di Basilea ha l'obiettivo di incentivare gli istituti di credito a sviluppare procedure interne di gestione del credito in termini di analisi dei rischi, prevedendo apposite metodologie per il calcolo dei requisiti patrimoniali basato sull'uso dei *rating interni*.

Con "rating" s'intende sostanzialmente "valutazione": si tratta della valutazione della capacità di credito di un'impresa e della sua solvibilità, ovvero dell'attitudine a far fronte agli impegni assunti alle scadenze prestabilite.

Il termine *rating* è associato spesso ad agenzie internazionali come Moody's, Standard & Poor's e Fitch, quando forniscono la valutazione di banche e grandi imprese quotate o esprimono un giudizio di affidabilità sull'emissione di bond.

Il *rating* viene espresso convenzionalmente da un simbolo alfanumerico che esprime, all'interno di una scala significativa, la cosiddetta **probabilità di default** ovvero il rischio di insolvenza di un'impresa.

Tale simbolo costituisce la guida per l'accesso al credito, secondo le scale delle principali Agenzie riportate nel seguente prospetto:

STANDARD & POOR'S	MOODY'S	FITCH	% DEFAULT	DESCRIZIONE CLASSE DI RATING	CLASSE DI RISCHIO
AAA	Aaa	AAA	0,01%	Capacità di pagare gli interessi e rimborsare il capitale estremamente elevata. Buona qualità dell'attivo, dimensione consolidata, eccellente posizionamento di mercato, abilità manageriale distintiva, elevatissime capacità di copertura del debito.	MINIMO
AA+	Aa1	AA+	0,02%	Capacità molto alta di onorare il pagamento degli interessi e del capitale. Buona qualità e liquidità dell'attivo, buon inserimento di mercato, buona qualità del management, solida capacità di copertura del debito.	MODESTO
AA	Aa2	AA	0,03%		
AA-	A3	AA-	0,04%		
A+	A1	A+	0,05%	Forte capacità di pagamento degli interessi e del capitale, ma una certa sensibilità agli effetti sfavorevoli di cambiamento di circostanze o al mutamento delle condizioni economiche. Soddisfacente qualità e liquidità dell'attivo, qualità del management nella media, standard creditizi normali, capacità di copertura del debito nella media.	MEDIO BASSO
A	A2	A	0,07%		
A-	A3	A-	0,09%		
BBB+	Baa1	BBB+	0,013%	Capacità ancora sufficiente di pagamento degli interessi e del capitale, tuttavia la presenza di condizioni economiche sfavorevoli o una modifica delle circostanze potrebbero alterare in misura maggiore la capacità di onorare normalmente il debito. Qualità e liquidità dell'attivo accettabili, ma con grado di rischio apprezzabile, standard creditizi normali e più debole capacità di copertura del debito.	ACCETTABILE
BBB	Baa2	BBB	0,18%		
BBB-	Baa3	BBB-	0,32%		
BB+	Ba1	BB+	0,53%	Nell'immediato minore vulnerabilità al rischio di insolvenza, tuttavia grande incertezza ed esposizione ad avverse condizioni economiche, finanziarie e settoriali. Qualità e liquidità dell'attivo accettabili, ma con grado di rischio significativo, scarsa diversificazione delle attività, contenuta liquidità e limitata capacità di copertura del debito.	ACCETTABILE CON ATTENZIONE
BB	Ba2	BB	0,93%		
BB-	Ba3	BB-	1,57%		
B+	B1	B+	2,64%	Più vulnerabile ad avverse condizioni economiche, finanziarie e settoriali, ma capacità nel presente di far fronte alle proprie obbligazioni finanziarie. Credito sotto osservazione, qualità dell'attivo accettabile seppur con difficoltà temporanee di liquidità, elevata leva finanziaria.	ATTENZIONE SPECIFICA CON MONITORAGGIO CONTINUO
B	B2	B	4,46%		
B-	B3	B-	7,52%		
CCC+	Caa1	CCC	13,00%	Al presente vulnerabilità e dipendenza da favorevoli condizioni economiche, finanziarie e settoriali per far fronte alle proprie obbligazioni finanziarie. Credito sotto stretta osservazione, bassa qualità dell'attivo.	SOTTO STRETTA OSSERVAZIONE
CCC	Caa2	CC	16,00%		
CCC-	Caa3	C	20,00%		
CC	Ca	DDD	26,00%	Estrema vulnerabilità e problemi di liquidità.	DUBBIO ESITO
SD	C	DD	33,00%	E' stata inoltrata un'istanza di fallimento o procedura analogica, ma i pagamenti e gli impegni finanziari sono mantenuti nonostante gli elevati problemi di liquidità.	
D		D		Situazione di insolvenza, con scarse prospettive di pagamento.	

Il livello minimo di probabilità di default (rischiosità quasi vicina allo zero) viene definito con una tripla AAA o Aaa (dipende dall'agenzia che fa la valutazione).

Un'azienda che ha un rating AAA è altamente affidabile da un punto di vista finanziario.

All'aumentare del rischio di default il livello passa ad AA, poi a, BBB, BB, B, CCC ed infine D, che segnala un rischio molto elevato.

Il livello viene attribuito in funzione del coefficiente di ponderazione, posto a 100 per rating "medi" (BBB/BB), che scende fino a 20 per i rating migliori (tipo AAA/AA) e sale fino a 150 per i rating peggiori (CCC e D).

In sintesi le possibili ponderazioni del rischio di credito (investment grade o junk) sono le seguenti:

"Investment Grade" o "Junk": coefficienti di ponderazione in funzione del rischio					
Rating	da AAA ad A	da A+ ad A-	da BBB a BB-	inferiore a B+	Senza Rating
Ponderazioni	20%	50%	100%	150%	100% (*)

(*) Le PMI ricadrebbero in questa categoria

TABELLA RATING BANCARIO	
Sicurezza elevata	AAA
Sicurezza	AA
Ampia solvibilità	A
Solvibilità	BBB
Vulnerabilità	BB
Vulnerabilità elevata	B
Rischio	CCC
Rischio elevato	CC
Rischio molto elevato	C o D

Il *rating* di un'impresa può evidentemente cambiare (migliorare o peggiorare) nell'arco del tempo.

Il "peso" della ponderazione indica la percentuale di credito affidato ad un'azienda su cui la banca deve calcolare il proprio requisito di capitale minimo (il cosiddetto Patrimonio di Vigilanza).

Ad esempio, un credito verso un'azienda con rating AAA, pesa per il 20% del nominale nel calcolo del capitale minimo della banca.

Attualmente, tuttavia, in assenza di rating si usa un peso del 100% per praticamente tutte le aziende industriali.

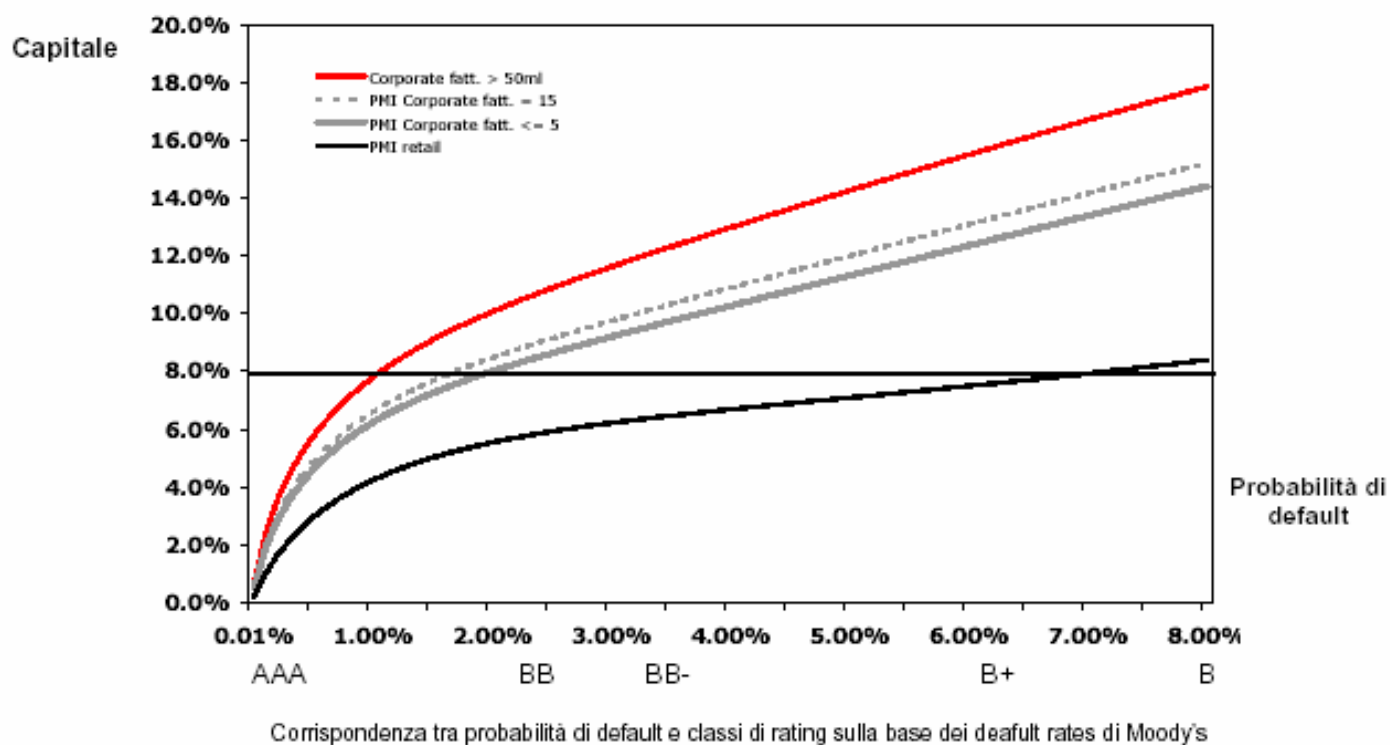
Il problema principale, infatti, è che, da una ricerca effettuata su un campione significativo di piccole e medie imprese italiane (PMI), i cui dati patrimoniali ed economico-finanziari sono stati oggetto di valutazione ai fini della definizione del rating, è emerso che il 65% delle imprese si collocherebbe all'interno delle 4 classi di rating più critiche (BBB-, BB+, BB, BB-), il 17,5% avrebbe rating più positivi (BBB; BBB+) e meno dell'1% delle imprese si collocherebbe nella classe migliore (A), mentre la restante quota pari al 16% finirebbe nelle classi peggiori (da B a CCC) e non sarebbe nemmeno considerata dal sistema bancario.

Ciò significa, ad esempio, che per avere lo stesso ROE (Return on Equity) su un'identica operazione di impiego senza garanzie o collaterale, la banca dovrebbe applicare ad un'azienda con rating BBB un margine cinque volte superiore (dato cioè dal rapporto delle diverse ponderazioni e quindi $100/20 = 5$) a quello che potrebbe applicare ad un'azienda con rating AAA. L'elaborazione di rating analizza poi una serie di elementi quali-quantitativi come ad esempio: la

struttura patrimoniale, la capacità finanziaria e relativa struttura, la qualità dei ricavi, la capacità del management (struttura aziendale) ed il posizionamento nel settore merceologico di appartenenza.

Chiaramente sono previsti “sconti” e riduzioni di peso in caso di garanzie.

Dal grafico seguente si può apprezzare come la probabilità di default aumenti con il peggiorare della classe di rating assegnata in relazione al capitale affidato.



Per tutelare le PMI dal rischio di vedersi penalizzare il finanziamento inducendo le banche a ridurre il credito e ad aumentare al contempo i tassi di interesse, sono state apportate delle modifiche al sistema quali:

- l'attenuazione dei requisiti di capitale sui crediti (riduzione media del 10% rispetto alle grandi imprese);
- l'inserimento nel portafoglio con coefficienti di assorbimento di capitale ridotti per i prestiti bancari inferiori a 1 milione di euro.

Si ricorda altresì che in base all'Accordo, sono considerate piccole e medie imprese (PMI) le imprese che registrano un livello di fatturato consolidato annuo non superiore a 50 milioni di euro, in pratica il 98% delle aziende italiane.

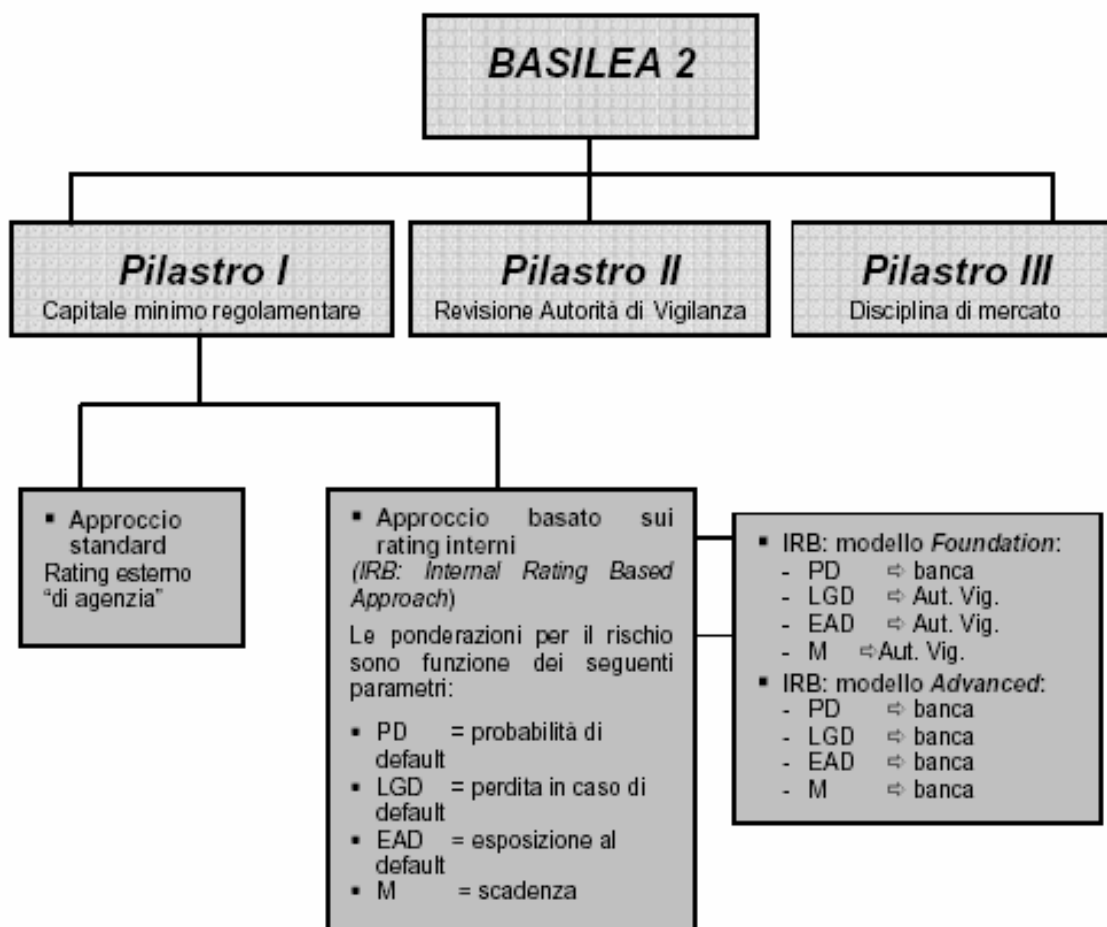
L'Accordo Basilea 2 è fondata su tre pilastri (cosiddetti *pillars*) portanti:

I pilastro: requisiti minimi di capitale

II pilastro: controllo prudenziale da parte degli organi di vigilanza

III pilastro: disciplina di mercato (trasparenza)

L'Accordo di Basilea 2 si struttura schematicamente come segue:



Primo pilastro: requisiti minimi di capitale

L'Accordo di Basilea 2 individua due diverse metodologie per la valutazione del rischio che gli istituti di credito possono liberamente scegliere, ed in particolare:

1. Approccio Standard (Standardized approach): prevede l'utilizzo di *rating esterni*, assegnati da agenzie internazionali (Moody's, Standard & Poors, ecc.) autorizzate dalle autorità di vigilanza. E' utile per le imprese più grandi quotate in borsa, che sono oggetto di tale valutazione. Per le imprese prive di rating (come le PMI) la ponderazione assegnata sarà del 100%. Il problema fondamentale che scaturisce dall'uso di questa metodologia deriva dalla quasi totale assenza in Italia di aziende dotate di rating. L'opportunità per le imprese è rappresentata dalla possibilità di attenuare il rischio (e quindi la ponderazione) fornendo garanzie reali, garanzie personali, derivati di credito o raggiungendo altri accordi particolari.

2. Approccio IRB (Internal Rating Based): prevede l'impiego dei *rating interni* (IRB).

La banca assegna un giudizio di rating a tutte le imprese.

La ponderazione assegnata varierà in base alla classe di rating di appartenenza.

Il problema principale sta nell'individuazione delle informazioni su cui si baserà il metodo adottato da ciascuna banca.

Il capitale di vigilanza è, infatti, funzione dei seguenti parametri:

PD (Probability of default)	probabilità di default, cioè l'eventualità che la controparte non sia in grado di onorare il contratto entro un anno
LGD (Loss given default)	tasso di perdita in caso di insolvenza
EAD (Exposure at default)	esposizione al rischio nel momento dell'inadempienza
M (Maturity)	vita residua dell'operazione, cioè la scadenza

I sistemi interni di valutazione e di classificazione IRB hanno distinti gradi di complessità e si distinguono in due varianti che si differenziano sulla base del diverso grado di autonomia delle banche nella stima delle componenti del rischio di credito. In particolare si può utilizzare:

- a) **Internal Rating Based - Foundation (IRBF)**
grazie al quale la banca può stimare internamente solo il *rating* del debitore (Probability of default - PD), mentre le altre componenti di rischio sono date, e quindi può definire un profilo di rischio che potrebbe condurre ad un assorbimento patrimoniale inferiore;
- b) **Internal Rating Based - Advanced (IRBA)**
in base al quale tutte le componenti di rischio (e quindi anche il *rating* dell'operazione) sono stimate internamente dalla banca e l'assorbimento patrimoniale è in questo modo ritagliato sul profilo di rischio dello specifico credito. Tale sistema presuppone per la banca ingenti investimenti in tecnologia e competenze e la predisposizione di un ampio database in cui archiviare i dati raccolti ed elaborati in rating.

Da questa disamina appare subito evidente un aspetto importante e cioè il fatto che le banche non utilizzeranno tutte lo stesso metodo e quindi non valuteranno allo stesso modo il rischio. Si può immaginare che un'impresa di elevato *standing* finanziario, ma senza rating esterno, rivolgendosi ad una banca che usa un metodo *standardized* si veda applicato un coefficiente di ponderazione del rischio pari al 100%, mentre se interpellasse una banca che adotta un metodo IRB potrebbe godere di un peso inferiore al 100% e quindi teoricamente pagare meno il denaro.

Secondo pilastro: controllo prudenziale da parte degli organi di vigilanza

Le autorità di vigilanza (la Banca d'Italia) dovranno accertare che le banche valutino in maniera corretta l'adeguatezza patrimoniale in rapporto ai rischi, tenendo anche conto delle correlazioni esistenti tra le diverse tipologie di rischio. Si tiene conto della coerenza delle strategie aziendali in materia di patrimonializzazione e di assunzione dei rischi. La nuova disciplina richiede alle banche di dotarsi di propri metodi per valutare l'adeguatezza patrimoniale considerando anche i rischi non valutati nei requisiti minimi (cioè il rapporto minimo dell'8%) e del possibile impatto di situazioni congiunturali avverse. Le autorità di vigilanza devono avere il potere, ove lo ritengano opportuno, di imporre una copertura patrimoniale superiore ai requisiti minimi. All'autorità di vigilanza è quindi attribuita una maggiore discrezionalità nella valutazione dell'adeguatezza patrimoniale delle banche.

Terzo pilastro: disciplina di mercato (trasparenza)

Il nuovo accordo definisce un livello minimo di informazioni che le banche devono fornire (sia per gli aspetti quantitativi che qualitativi) e un'informativa supplementare (per aspetti peculiari relativi a specifiche istituzioni). Sono previste regole di trasparenza idonee ad assicurare un'adeguata informazione al pubblico sui livelli patrimoniali, sull'esposizione ai rischi e sulla loro gestione.

Credit crunch e prociclicità finanziaria: la minaccia di politiche restrittive del credito

La convinzione che si percepisce fra le aziende è che l'applicazione del protocollo di Basilea 2 possa rendere più difficile e più costoso l'accesso al credito, soprattutto in considerazione del tessuto industriale domestico caratterizzato da dimensioni medio-piccole.

In termini molto semplici le imprese potrebbero trovarsi nella situazione sempre più faticosa di reperire finanziamenti - il cosiddetto *credit crunch* - fino a giungere ad una vera crisi di liquidità

che, per alcune società non sufficientemente patrimonializzate, potrebbe degenerare nella conseguenza più grave dell'insolubilità.

L'aspettativa di tali scenari, tuttavia, non deve creare allarmi: solo una percentuale di piccole e medie imprese relativamente ridotta si troverà a sperimentare un *credit crunch*.

Il rischio certamente esiste, ma non deve essere interpretato come un fatto tanto automatico quanto ineluttabile, se non altro perché l'accordo di Basilea non parla di *pricing* del credito, ma sancisce solamente che ogni attività posta in essere comporta l'assunzione di un preciso grado di rischio e che tale rischio deve essere quantificato e supportato da un capitale minimo (capitale di vigilanza).

Ne discende che dovendosi remunerare il capitale impiegato, un'attività più rischiosa comporterà un maggior assorbimento di capitale e quindi un maggior costo per la banca erogatrice.

Per tal motivo il costo di tale finanziamento risulterà maggiore.

In sintesi il *pricing* verrà sempre più ancorato al profilo di rischio, ma questo non significa necessariamente un più difficile e/o più costoso accesso al credito: significa piuttosto un diverso modo di negoziare con la banca.

Associato al *credit crunch* vi è inoltre il cosiddetto **fenomeno della prociclicità finanziaria**: esso si sostanzia nella prassi del sistema bancario di fornire più liquidità alle imprese quando gli affari vanno bene e meno quando vanno male, accentuando così gli effetti di volatilità del ciclo economico, specialmente sulle imprese finanziariamente più deboli (tipicamente le PMI).

In relazione con quanto appena affermato potrebbe essere necessario e/o conveniente per le imprese, aumentare il numero di controparti bancarie.

L'approccio al sistema bancario può, infatti, essere di due tipi:

- **Modello relazionale (Relationship banking)**: si fonda su una relazione di lungo periodo tra banca e impresa. La banca considera, nell'esprimere il giudizio sulla rischiosità dell'azienda affidata, una molteplicità di informazioni, molte delle quali sono private ed informali.
- **Modello transazionale (Transaction banking)**: la banca valuta i meriti di ogni singola operazione a prescindere dai rapporti esistenti o potenziali con il cliente. Si fonda su modelli sintetici di valutazione del rischio oggettivo, determinati su informazioni pubblicamente disponibili e facilmente confrontabili.

In Italia il rapporto banca-impresa si caratterizza per una prevalenza del *relationship banking* ma con una particolarità: le imprese, anziché avere rapporti con una o poche istituzioni bancarie tendono ad instaurare più relazioni creditizie con una molteplicità di banche (fenomeno noto come multiaffidamento).

Questo fenomeno, poi, tende a variare in relazione della dimensione dell'affidato: più le imprese sono grandi e più intendono ad avere relazione con banche diverse.

Un tipo di rapporto banca-impresa come quello suddetto, contraddistinto da localismo e multiaffidamento, ha consentito alle imprese di ridurre i rischi di dipendenza da una sola fonte di finanziamento e alle banche di condividere i rischi di credito con altri istituti.

In linea con tutto ciò e per evitare di essere vittima di un eventuale "credit crunch" prociclico e per sfruttare al meglio un eventuale rating positivo, o per trovare la banca che riesce ad assegnare il rating più alto possibile l'impresa cercherà, quindi, di affidarsi a più istituti di credito.

Si deve tuttavia notare che questa tendenza avrà come effetto collaterale l'appesantimento delle richieste di informazioni da parte delle banche con un inevitabile aggravio delle spese amministrative.

Da quanto detto appare quindi probabile che non ci sarà nessun effetto catastrofico a seguito di Basilea 2, tuttavia ci si attende un effetto forbice:

- Un miglioramento delle condizioni di accesso al credito per le medie imprese con buon fatturato e buon rating;
- Un peggioramento medio delle condizioni per imprese con fatturato medio piccolo, costi molto più elevati e necessità di reperire risorse fuori dal sistema bancario per le imprese che non si adegneranno al nuovo sistema finanziario introdotto da Basilea.

Il messaggio per le imprese

Per le aziende muta il contesto competitivo e quindi negoziale: le imprese devono capire quale metodologia adottano le proprie banche, in quanto se hanno fatto proprio il metodo standardizzato (e non si dispone di un rating esterno) ai fini della negoziazione dello *spread* i margini di manovra

sulla singola componente di rischiosità del rapporto sono ridotti e meno intuibili.

Viceversa negli altri casi, ossia in presenza dei metodi IRB, occorre pur sempre ragionare in termini di rating debitore e di rating operazione, ma i margini negoziali sono più ampi e chiari per cui l'azienda può divenire un abile interprete della logica valutativa del rischio che le compete e quindi attivare una serie di accorgimenti atti ad ottenere un rating più favorevole.

In altre parole l'azienda può comprendere meglio le logiche con cui l'apprezzamento del rischio si può tradurre nel pricing e può quindi comportarsi di conseguenza.

Per quanto riguarda il rating del debitore, l'attenzione va certamente posta sull'analisi di fido e quindi sulle tre dimensioni della stessa:

1) l'**analisi quantitativa**, sintetizza il giudizio sulla situazione patrimoniale-economico-finanziaria dell'impresa attraverso gli strumenti di analisi di bilancio. Si esamina la capacità dell'azienda di sviluppare e produrre risorse adeguate e sufficienti per la copertura dell'affidamento. In linea con ciò è necessario che l'impresa tenda all'equilibrio, ciò significa che il rapporto tra i vari elementi strutturali, pur sotto la pressione delle forze "ambientali" cui l'azienda è sottoposta, non raggiungano valori critici;

2) l'**analisi qualitativa**, è l'analisi che si occupa della ricerca e della definizione degli obiettivi che l'impresa si pone nell'operare sul proprio mercato di riferimento (politica di prodotto e di produzione, ricerca e sviluppo, struttura e indirizzi organizzativi, ecc.), ponendo attenzione in particolare all'andamento dell'economia in generale, al settore economico di riferimento e alla capacità professionale del management. L'analisi qualitativa si basa, da un lato, su elementi "oggettivi" acquisiti sia da fonti esterne che attraverso il confronto con il cliente, dall'altro, su valutazioni "soggettive" della banca derivanti dall'esperienza e dall'approfondita conoscenza dell'impresa;

3) l'**analisi andamentale**, si occupa dell'analisi dell'andamento del rapporto dell'azienda con la Banca e con il Sistema Creditizio nel complesso. I fatti economici e finanziari che caratterizzano l'attività aziendale trovano la loro manifestazione, non solo nei bilanci e nella componente qualitativa, ma anche nel rapporto con la banca e con l'intero sistema bancario. Si pensi, ad esempio, all'alimentazione di un conto corrente dovuta alle entrate ed alle uscite della sola gestione caratteristica dell'impresa. Ne deriva che la banca dispone di una consistente quantità di dati che concorrono alla valutazione del "merito creditizio" del cliente. L'accesso al credito è, infatti, agevole se l'azienda ha saputo correttamente pianificare e controllare le proprie attività imprenditoriali e gli indicatori quantitativi che deve tenere sotto costante controllo: bilanci e *ratios* (preventivi e consuntivi).

Occorre sottolineare che non è sufficiente avere una buona situazione economico-finanziaria-patrimoniale, ma è necessario anche saperla rappresentare in maniera conveniente e fruibile da parte dell'istituto di credito.

L'incapacità di comunicare con le banche potrebbe infatti, dopo l'avvento di Basilea 2, diventare penalizzante: in assenza di adeguate informazioni la banca potrebbe percepire una maggior rischiosità connessa all'impresa con la conseguenza di peggiorare il rating.

L'impresa potrebbe eventualmente migliorare la propria valutazione con la presentazione di garanzie: l'impatto di queste in termini di attenuazione del rischio è senz'altro positivo, ma va considerato che le garanzie, per essere riconosciute come tali, devono rispettare precise condizioni (tipologia, riconoscimento giuridico, modalità di escussione) e che di norma le garanzie reali sono soggette ad uno scarto di valore e per tali motivi dovrebbero essere valutate al loro valore corrente.

Le garanzie personali, invece, mitigano il rischio solo se il garante ha un rating migliore del debitore.

Conclusioni

Il Nuovo Accordo Basilea 2 incentiva le banche a sviluppare ed adottare appropriate tecniche di gestione del rischio e politiche del credito più attive, nell'intento di avvantaggiare la stabilità del sistema economico-finanziario.

L'adozione di tecniche e strumenti adeguati di misurazione e di gestione del rischio di credito era ed è comunque un'esigenza improrogabile, indipendentemente dalle scadenze imposte da Basilea

2, che rappresenta solo un impulso in più, anche se di fondamentale importanza, per muoversi in tale direzione.

Cosa fare quindi? Queste le direttive guida di riferimento:

- 1) Approntare un ruolo strategico alla finanza d'impresa: oggi in poche PMI si fa pianificazione finanziaria e la strategia finanziaria sarà una nuova leva competitiva;
- 2) Predisporre un sistema di autovalutazione per migliorare il proprio rating, individuando le aree di intervento e definendo valori-obiettivo;
- 3) Redigere il bilancio anche con la finalità di rappresentare il rating dell'azienda;
- 4) Acquisire nuove professionalità, intervenendo sui sistemi informativi.

PARTE SECONDA: PRESENTAZIONE SCHEMATICA DELL'ACCORDO "BASILEA 2"

B.R.I. BANCA DEI REGOLAMENTI INTERNAZIONALI

organizzazione internazionale:
promuove la cooperazione monetaria e finanziaria
internazionale
funge da banca delle banche centrali

PRINCIPALI ATTIVITA':

- forum per promuovere il dibattito e facilitare i processi decisionali tra banche centrali e all'interno della comunità finanziaria
- centro di ricerca economica e monetaria
- controparte principale per le banche centrali nelle loro transazioni finanziarie a
- gente o fiduciario in connessione con operazioni finanziarie internazionali

La Banca dei Regolamenti Internazionali (BRI) è un'organizzazione internazionale che promuove la cooperazione monetaria e finanziaria internazionale e funge da banca delle banche centrali.

La BRI assolve questo mandato in veste di:

- forum per promuovere il dibattito e facilitare i processi decisionali tra banche centrali e all'interno della comunità finanziaria;
- centro di ricerca economica e monetaria;
- controparte principale per le banche centrali nelle loro transazioni finanziarie;
- agente o fiduciario in connessione con operazioni finanziarie internazionali.

La Banca dei Regolamenti Internazionali ha iniziato la sua attività a Basilea il 17 maggio 1930; essa è quindi la più antica organizzazione finanziaria internazionale. La BRI ha sede in Basilea, Svizzera.

I dipendenti della Banca (compreso il personale impiegato su base temporanea) ammontano attualmente a 517 unità, provenienti da 41 paesi.

Ai sensi dello Statuto, il governo societario della BRI è affidato all'Assemblea generale e al Consiglio di amministrazione; a quest'ultimo compete la gestione della Banca.

L'Assemblea generale (governo)

Cinquanta istituzioni godono dei diritti di voto e di rappresentanza alle Assemblee generali. Esse sono le banche centrali o le autorità monetarie di: Arabia Saudita, Australia, Brasile, Canada, Cina, Giappone, Messico, Stati Uniti d'America, Sudafrica, nonché la Banca centrale europea.

Il Consiglio di amministrazione (gestione)

Il Consiglio di amministrazione è composto di 17 membri. Esso comprende sei Consiglieri di diritto, i Governatori delle banche centrali di Belgio, Francia, Germania, Italia e Regno Unito, nonché il Presidente del Consiglio dei Governatori del Sistema della Riserva federale degli Stati Uniti. Il Consiglio di amministrazione elegge fra i propri membri un Presidente e nomina il Presidente della Banca per la durata di tre anni. Dal 1948 queste due cariche sono riunite in una sola persona.

Status giuridico della BRI

La Banca ha assunto la forma giuridica di società per azioni con un capitale sociale emesso. Nondimeno la BRI è stata costituita come organizzazione internazionale disciplinata dal diritto internazionale con i privilegi e le immunità indispensabili all'espletamento delle sue funzioni. La BRI gode di uno status giuridico paragonabile a quello concesso alle molte altre organizzazioni internazionali istituite in Svizzera.

Il franco oro

La BRI impiega il franco oro come unità di conto per la compilazione del bilancio. Il franco oro ha un contenuto di poco superiore a 0,29 grammi di oro fino, che corrisponde alla parità aurea del franco svizzero dalla fondazione della BRI nel 1930 fino al settembre 1936, quando tale parità fu sospesa. Le attività e le passività in dollari USA sono convertite in franchi oro al tasso fisso di \$ USA 208 per oncia di oro fino (ossia 1 franco oro = \$USA 1,94) e tutte le altre poste in valuta sono convertite in franchi oro in base alle quotazioni del mercato rispetto al dollaro USA. Il capitale sociale autorizzato della Banca ammonta a 1 500 milioni di franchi oro. Attualmente risultano emesse 529 125 azioni, versate nella misura del 25% del loro valore nominale (625 franchi oro per azione). All'atto dell'emissione del capitale iniziale della BRI, parte delle emissioni belga e francese, nonché la totalità dell'emissione statunitense furono offerte in pubblica sottoscrizione. Alla fine del 2000 circa il 14% delle azioni BRI era detenuto da privati. In seguito all'Assemblea generale straordinaria dell'8 gennaio 2001, che ha emendato lo Statuto della Banca limitando il diritto di detenere azioni della BRI alle sole banche centrali, le azioni in mano privata sono state ritirate dietro pagamento di un'indennità.

I Governatori e i funzionari delle banche centrali azioniste si riuniscono periodicamente nella sede della BRI a Basilea. Queste riunioni, con frequenza bimestrale, facilitano la cooperazione tra le banche centrali in settori quali il monitoraggio delle operazioni sui mercati dei cambi, la supervisione e l'analisi degli andamenti nei mercati finanziari, la sorveglianza dei sistemi di pagamento e regolamento.

Le riunioni rientrano in tre ampie categorie:

- riunioni del Consiglio di amministrazione;
- riunioni dei Governatori delle banche centrali del Gruppo dei Dieci (G10) e dei loro sottocomitati;
- riunioni dei Governatori delle banche centrali.

Governatori delle banche centrali del Gruppo dei Dieci (G10)

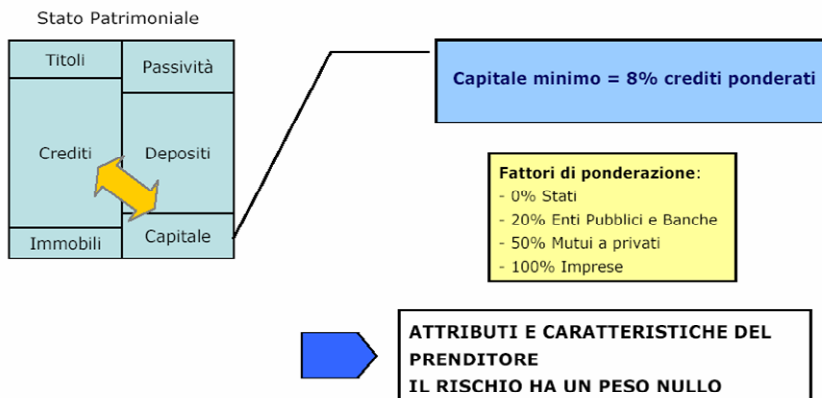
Il G10 ha avuto origine quando dieci paesi membri del Fondo monetario internazionale (FMI) più la Svizzera concordarono di mettere a disposizione del FMI ulteriori risorse in aggiunta alle rispettive quote sul Fondo in base agli Accordi generali di prestito (AGP). Diversi comitati permanenti sono stati istituiti dai Governatori delle banche centrali del G10, cui riferiscono in merito alla loro attività. Essi sono il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, il Comitato sui sistemi di pagamento e regolamento, il Comitato sul sistema finanziario globale e il Comitato sui mercati (ex Comitato degli esperti su oro e cambi).

Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (CBVB)

Nel dicembre 1974 i Governatori del G10 hanno istituito il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, nell'intento di rafforzare la cooperazione tra le autorità di vigilanza bancaria. Il segretariato è messo a disposizione dalla BRI a Basilea. Esso coordina la ripartizione delle responsabilità di vigilanza fra le autorità nazionali, allo scopo di garantire un'efficace supervisione delle attività bancarie a livello mondiale. Il Comitato si propone inoltre di migliorare i criteri di vigilanza prudenziale, in particolare per quanto riguarda la solvibilità, in modo da rafforzare la solidità e la stabilità del sistema bancario internazionale. Il contributo più noto è l'Accordo di Basilea sui requisiti patrimoniali, raggiunto nel 1988 al fine di realizzare una convergenza internazionale nella misurazione dell'adeguatezza patrimoniale delle banche e di fissare requisiti minimi di capitale. Sul sito della Banca dei regolamenti internazionali è disponibile anche la versione italiana del documento "Accordo di Basilea 2" con il titolo di "Convergenza Internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali".

1988 ACCORDO SUL CAPITALE: BASILEA 1

Con Basilea I (oggi) l'ammontare minimo di capitale è legato semplicemente alla dimensione degli attivi e non alla loro qualità



Il Comitato di Basilea fu istituito nel 1974 tra i governatori delle Banche Centrali del G10. Obiettivo del Comitato è quello di concordare politiche comuni volte ad evitare che normative, comportamenti e procedure difformi all'interno dei singoli sistemi finanziari nazionali possano portare a conseguenze negative sul sistema finanziario globale.

Ricordiamo che non a caso la Banca è nata dopo la crisi del '29.

Il primo accordo del 1988 stabilì, per le banche che avevano una operatività sovranazionale, un minimo di capitale proprio che le stesse dovevano possedere in rapporto al totale degli impieghi erogati.

Il rapporto tra capitale netto e impieghi fu stabilito nella misura dell'8%.

La ragione di questo vincolo era quella di evitare una esposizione al rischio eccessiva da parte degli istituti di credito, al fine di prevenire e ridurre al massimo il rischio di fallimento di una banca.

Questo perché il fallimento di una azienda di credito, in virtù del cosiddetto "effetto domino" può avere conseguenze molto più gravi del fallimento di una singola impresa e trascinare in crisi la economia di una intera nazione.

Infatti, con effetto domino si intende il rischio che tutti i soggetti economici, che avevano rapporti con la banca fallita, si trovino anch'essi in grave difficoltà con il rischio di fallire a loro volta e di coinvolgere nella crisi le loro banche, iterando ulteriormente il rischio.

In simili casi, infatti, non solo i soggetti creditori della banca si trovano improvvisamente a rischio di perdere integralmente il proprio credito e comunque nella situazione, nell'immediato, di non disporre liberamente, ma anche i soggetti finanziati sono improvvisamente in difficoltà per la improvvisa indisponibilità dei finanziamenti già programmati, con le conseguenti ripercussioni sulla intera gestione.

Nell'ipotesi in cui la banca fallita avesse anche una attività sovranazionale, l'effetto a catena sopra descritto potrebbe essere esportato in altri paesi trascinando l'intera economia mondiale in una gravissima recessione.

I singoli paesi aderenti al primo accordo di Basilea erano liberi di estenderne l'applicazione a tutte le banche all'interno del proprio paese. Questa fu la scelta fatta dall'Italia.

LIMITI DI BASILEA 1

Diverso **merito di credito** delle imprese private
tutte assoggettate ad un'eguale ponderazione per il rischio

Diverso grado di rischio implicito nella diversa **vita residua**
delle esposizioni creditizie

Diverso grado di rischio connesso a portafogli che presentano
un differente **grado di diversificazione**

Scarsa considerazione della **riduzione del rischio** per
operazioni di copertura con garanzie o credit derivatives

Quando nel 1988 fu stipulato il primo accordo di Basilea esso fu considerato un primo importante passo, ma sin da allora si levarono delle critiche perché esso appariva inadeguato o insufficiente.

Se ne condivisero unanimemente gli obiettivi, ma si disse che esso andava ampliato e migliorato per le seguenti ragioni:

- non prendeva in considerazione altri rischi al di fuori del rischio di credito;
- il merito del rischio non era sufficientemente differenziato a misura della affidabilità della controparte;
- non teneva adeguato conto della differente situazione di rischio connessa a composizione diversa dei crediti e dei debiti in rapporto alle rispettive scadenze;
- non teneva adeguatamente conto del diverso grado di rischio connesso a maggiore o minore frazionamento del portafoglio crediti;
- non teneva in considerazione il beneficio della presenza di strumenti di copertura e/o compensazione del rischio (es. garanzie).

Le pressioni per rivedere l'accordo portarono nel 1999 ad avviare la procedura formale di revisione, a conclusione della quale è stato siglato il nuovo accordo di cui qui ci occupiamo, detto "Basilea 2".

OBIETTIVI DI BASILEA 2

Stabilità dei sistemi finanziari

Parità concorrenziale tra le banche dei diversi paesi

Applicazione della normativa più ampia
anche a paesi non G10

Misurazione più accurata e completa dei rischi

Incentivi per la misurazione e la gestione dei rischi

Obiettivi e campo di applicazione dell'accordo Basilea 2

Gli obiettivi di Basilea 2 rimangono quelli di prevenire l'eventualità che il fallimento di una banca con attività sovranazionale possa portare ad una crisi economica di portata mondiale.

Il nuovo accordo è tuttavia molto più sofisticato del precedente in quanto, prendendo in considerazione le summenzionate obiezioni mosse al primo accordo, istituisce un articolato normativo molto più vasto e complesso.

I paesi, che vogliono prevenire la possibilità che l'effetto domino dovuto al fallimento di una banca locale possa causare una crisi economica di livello nazionale, possono estendere la applicazione del Basilea 2 a tutte le banche nazionali.

Si tratta di una scelta che, tra l'altro, può influire positivamente sul rating assegnato al "sistema paese", ed è la scelta fatta dall'Italia.

I "TRE PILASTRI" DELL'ACCORDO DI BASILEA 2



L'accordo di *Basilea 2* poggia su tre principi normativi fondamentali per il sistema bancario che vengono detti "pilastri".

- i requisiti patrimoniali minimi

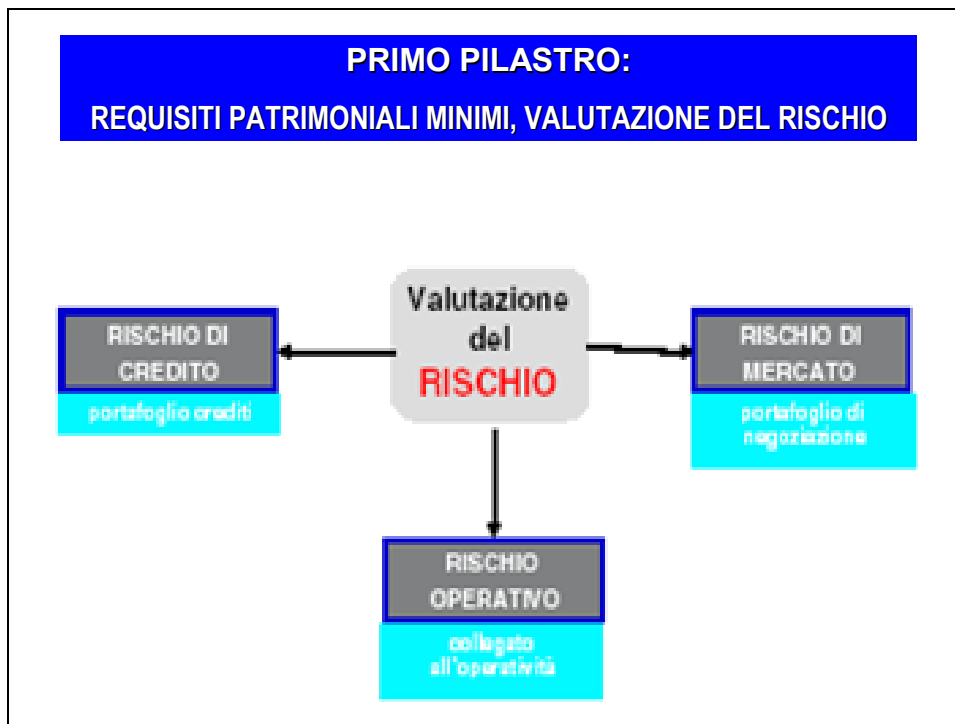
Ridefinisce la normativa inerente al capitale minimo che deve essere detenuto dalle banche in funzione del rischio complessivamente assunto;

- il processo di controllo prudenziale

Stabilisce i principi chiave del controllo prudenziale che, con riferimento al rispetto sostanziale e non solo formale della norma inerente ai requisiti di capitale, deve essere effettuato dagli Istituti di vigilanza, nonché le responsabilità degli stessi Istituti e gli *standard* di riferimento ai fini del controllo;

- la disciplina di mercato

Definisce gli *standard* minimi di informazione che ogni banca, soggetta agli obblighi di *Basilea 2*, deve fornire al mercato in tema di: patrimonio di vigilanza, esposizione ai rischi, processi di valutazione dei rischi e ambito di applicazione.



Primo pilastro : nuova normativa inerente al “rischio di credito”

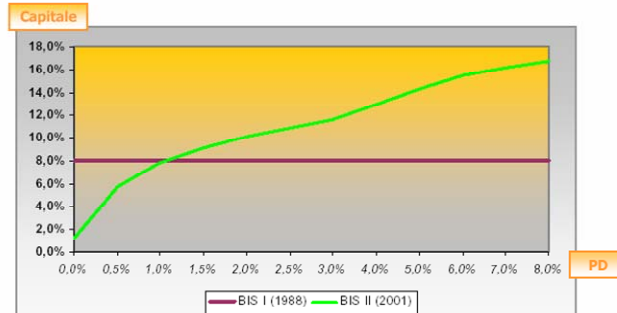
Il primo pilastro ridefinisce i requisiti minimi di capitale.
Esso prende in considerazione tutte le categorie di rischio rilevanti, vale a dire:

- il rischio di credito: è il rischio conseguente alla concessione di finanziamenti a terzi a qualsiasi titolo ed in qualsiasi forma;
- il rischio operativo: è il rischio derivato a qualsiasi soggetto economico per il semplice fatto di operare ed è, per certi versi, simile in linea di principio per tutti gli operatori economici.
Esempi di rischi operativi specifici per le banche possono essere quelli connessi ad errori del personale, a rapine, a frodi sia interne che esterne, a guasti e/o malfunzionamenti del sistema informativo, a catastrofi naturali con i loro danni diretti e/o indiretti (esempio perdita di dati gestionali), etc;
- gli aspetti di rischio inerenti al portafoglio di negoziazione: con detto portafoglio si intende l'insieme delle “posizioni in strumenti finanziari e su merci detenute per la negoziazione o la copertura del rischio relativo ad altre posizioni comprese nel medesimo portafoglio”.
Il rischio relativo a tali strumenti è quello di mercato, inerente cioè a possibili fluttuazioni repentine e consistenti del loro valore.

La parte del nuovo accordo di Basilea che ha il più rilevante impatto sulla evoluzione dell'intero sistema economico è quella relativa al rischio di credito.
Per questo motivo ci concentreremo su questo aspetto.

2006 BASILEA 2: PRINCIPALI NOVITA'

La nuova regolamentazione di Basilea II lega il capitale alla qualità dei crediti. La qualità dei crediti, misurata attraverso rating esterni o interni, abbassa o innalza il fattore di ponderazione (rischio)



FATTORE DI
PONDERAZIONE

$$= \text{PD} \times \text{EAD} \times \text{LGD}$$

Il rischio di credito

Il rischio di credito, come già nel precedente accordo, viene, in linea di principio, prevenuto attraverso l'obbligo delle banche di detenere un patrimonio netto totale pari almeno all'8% degli impieghi erogati. La normativa è ora molto più articolata e complessa e prevede una serie di eccezioni e precisazioni, di cui l'aspetto più rilevante è che il totale degli impieghi, che deve essere preso a base di calcolo, non si ottiene sommando semplicemente il valore dei finanziamenti concessi, ma bensì moltiplicando preventivamente ciascuno dei finanziamenti per un fattore di ponderazione, fattore che tiene conto delle caratteristiche di rischio della specifica operazione.

Fattore di ponderazione

In virtù di tale fattore di ponderazione, un singolo finanziamento all'impresa può valere ai fini del calcolo dei requisiti del capitale per una frazione (per esempio solo il 20% dell'importo del finanziamento stesso, valore che può scendere ulteriormente in presenza di garanzie e/o particolari caratteristiche del tipo di operazione) oppure un multiplo del finanziamento stesso.

La presenza di questo fattore è importantissimo perché significa che, a parità di capitale investito, una banca può potenzialmente vedersi abilitata ad effettuare impieghi per un valore che può variare anche di decine di volte in funzione delle scelte che fa in merito alle caratteristiche dei finanziamenti erogati. Il fatto di selezionare i finanziamenti con le caratteristiche che consentono di moltiplicare gli impieghi a parità di capitale investito equivale per la banca a moltiplicare potenzialmente anche l'utile di gestione, e quindi il ROE cioè l'indice di ritorno sull'investimento degli azionisti.

Naturalmente, la Proprietà della banca ha come primario interesse l'obiettivo di massimizzare il ritorno sul capitale da essa stessa investito.

Quindi, il comportamento prevedibile di tutte le banche sarà quello di orientare la gestione in modo da privilegiare, in maniera molto più marcata che in passato, le opportunità di impieghi a più bassa ponderazione di rischio.

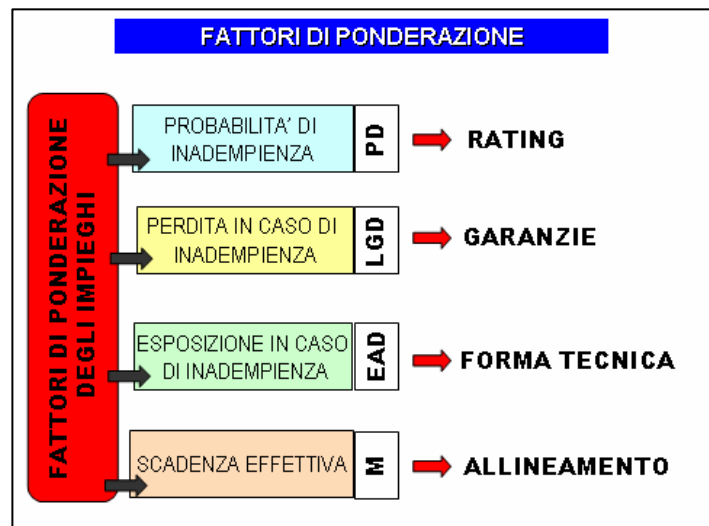
I fattori di ponderazione delle operazioni di finanziamento presi in considerazione da *Basilea 2* sono in tutto quattro:



1. Probabilità di inadempienza

(*PD = Probability of default*): che consiste nella probabilità che il soggetto finanziato non sia in grado, per qualsiasi ragione, di adempiere integralmente alla restituzione del finanziamento alla scadenza dello stesso.

La PD (probabilità di inadempienza) naturalmente gioca ai fini della ponderazione del rischio in maniera direttamente proporzionale, nel senso che, tanto più alta è tale probabilità, tanto più pesa il finanziamento ai fini dei requisiti di capitale minimo richiesto alla banca affidante. La probabilità di inadempienza consiste, come detto, in una implicita valutazione di affidabilità anche se, naturalmente, essa varia in proporzione inversa rispetto a tale valutazione di affidabilità: più alta è la valutazione di affidabilità, più bassa è la PD associata al cliente. La valutazione di affidabilità è effettuata attraverso un processo valutativo formale detto "rating".



2. Perdita in caso di inadempienza (*LGD= Loss given default*): che consiste nella percentuale presunta di perdita, rispetto al credito complessivamente erogato, in caso di inadempienza;

Questa grandezza dipende a sua volta da tre fattori:

1. dalla presenza di garanzie (reali o personali), che determina tassi di recupero superiori a quelli dei prestiti non garantiti, e il rispettivo valore di mercato; ovvero dalla presenza di altri presidi (es. lettere di patronage, ecc.) in grado di influenzare la LGD;
2. dal costo finanziario del tempo di recupero, che varia in funzione di detto tempo di recupero (totale o parziale) e del tasso di mercato ottenibile da altre attività finanziarie;

3. dai costi amministrativi diretti, relativi a procedure concorsuali/stragiudiziali e a procedure di recupero interne delle banche. Detti costi dipendono dalla qualità delle procedure di recupero crediti della banca, dal costo medio, dalla tempestività ed efficacia delle procedure giuridiche del paese etc.

Dei summenzionati fattori, quelli citati ai punti 2 e 3 possono essere valutati con riferimento a pool di posizioni similari, mentre il primo va stimato con riferimento diretto alla posizione specifica in esame.

La tipologia e le caratteristiche delle eventuali garanzie presentate nel caso specifico, infatti, influiscono sulla valutazione di rischio.

Nei confronti delle garanzie la norma assume un atteggiamento molto prudente e restrittivo.

Nel regolare il loro contributo alla riduzione del rischio prende in esame:

- nel caso delle garanzie reali, la stabilità dei valori di mercato e la facilità di realizzo dei cespiti posti a garanzia;
- nel caso di garanzie personali, la affidabilità del garante (o dei garanti), il che ci riporta al tema del rating (valutazione di affidabilità).

Va notato che il valore della perdita in caso di inadempienza può anch'esso variare in maniera molto significativa.

Può, infatti, sia scendere fino a zero per operazioni interamente garantite da garanzie reali su cespiti con certe caratteristiche (es. strumenti finanziari di largo mercato con valore sufficientemente stabile e in presenza di scarto adeguato), sia salire oltre il 100%.

Ciò perché, come detto, si deve considerare, ai fini del rischio di perdita, non solo il valore nominale del finanziamento concesso, ma anche gli interessi maturati e gli oneri delle procedure di recupero.

3. Esposizione in caso di inadempienza (*EAD= exposure at default*): è il valore del finanziamento o il valore che prudenzialmente può essere considerato a rischio di inadempienza al momento del calcolo dei requisiti minimi di capitale

L'EAD (esposizione all'inadempienza) è un indicatore espresso in valore assoluto, che corrisponde al rischio potenziale che viene assunto con il finanziamento.

Questo rischio potenziale viene dimensionato a partire dal debito corrente e corretto sulla base delle caratteristiche tipiche dell'operazione.

Per esempio, con riferimento a finanziamenti nella forma di scoperto di conto va tenuto presente che il cliente può senza preavviso utilizzare tutto il plafond accordatogli e quindi il rischio potenziale tiene presente il fido "accordato" e la *EAD* assume un valore di norma superiore al valore del debito corrente.

Invece nel caso di una operazione di mutuo o di qualsiasi altro finanziamento a rimborso rateale la *EAD* prende in considerazione un valore medio tra la attuale esposizione e quella prevista alla fine dell'esercizio sulla base del piano di ammortamento (in questo caso quindi la *EAD* risulta inferiore al debito corrente).

4. Scadenza effettiva (*M = Maturity*): è la scadenza contrattuale (media ponderata delle scadenze ove si tratti di rimborso rateale) del finanziamento.

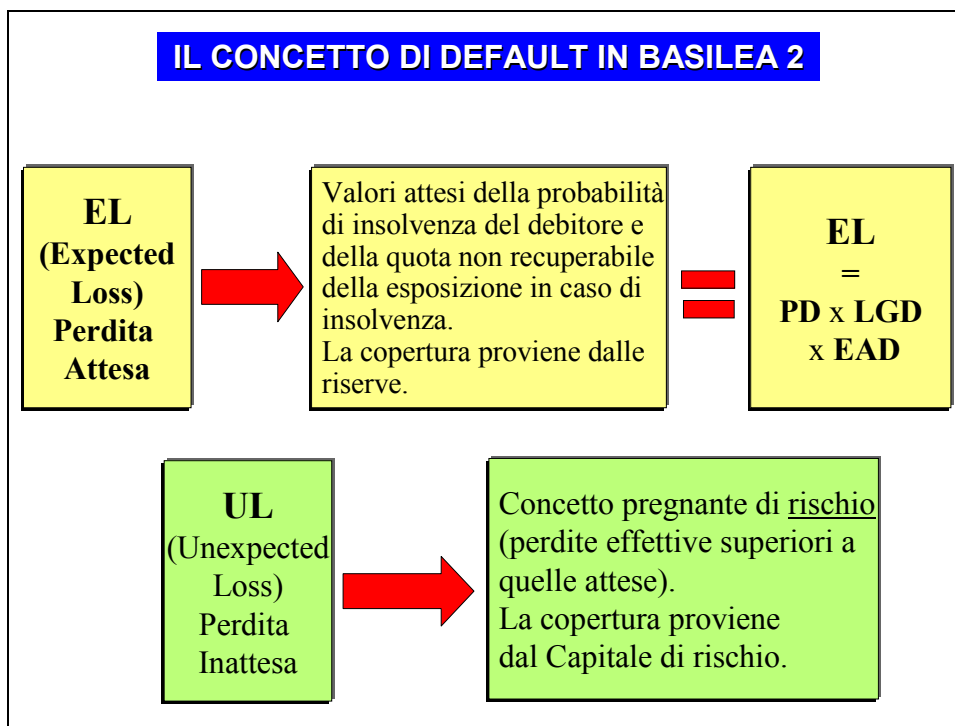
La scadenza effettiva del finanziamento entra nella definizione dei requisiti minimi di capitale con l'obiettivo di tener conto del maggior rischio potenziale dovuto all'eventuale disallineamento tra le scadenze dei crediti e dei debiti della banca.

Questo fattore entra nella formula di calcolo della ponderazione del rischio perché, in presenza di una raccolta tutta o prevalentemente a breve termine, la erogazione di una alta percentuale di impieghi a medio-lungo termine può comportare, per la banca, una grave crisi di liquidità, nel caso di sfavorevoli evoluzioni del mercato. Infatti l'eventuale aumento dei tassi finanziari spinge i depositanti a pretendere un adeguamento delle condizioni, ovvero, in mancanza di detto adeguamento, a dirottare i propri depositi verso forme più remunerative.

Vengono in considerazione, a tal fine, alcuni episodi relativi a istituti di medio-credito che in un momento di tassi contenuti avevano parzialmente coperto i mutui erogati con quote di raccolta a breve-medio termine.

Con l'incremento del tasso di inflazione e la conseguente lievitazione dei tassi finanziari la massa dei risparmiatori era pronta a ritirare i propri risparmi se non si fossero adeguati i tassi alle nuove condizioni del mercato finanziario, spingendo gli istituti in gravi difficoltà.

La variabile *M* entra nella formula sulla base della durata residua dei finanziamenti (espressa in anni), con l'effetto di una ponderazione più alta del rischio quanto più lunga è la durata residua del finanziamento.

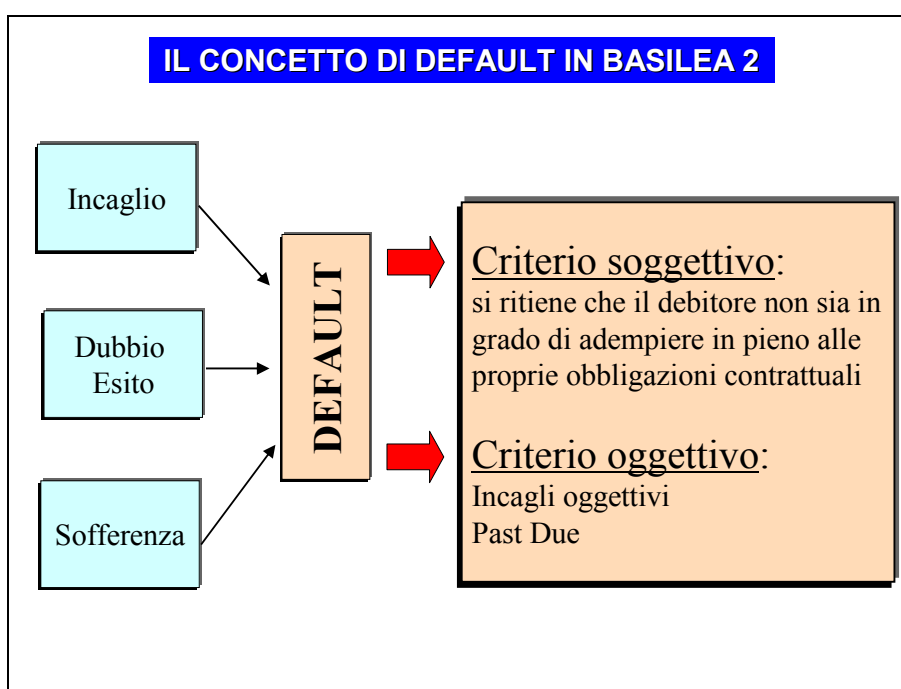


Concetto di default

La PD (*probabilità di inadempienza*) formalmente è una stima della probabilità che il soggetto finanziato si trovi, entro un anno dal momento della elaborazione della stima stessa, in una condizione di inadempienza formale. Detta stima corrisponde, di fatto, ad una valutazione della affidabilità del soggetto finanziato, aspetto su cui torneremo ampiamente a tempo debito.

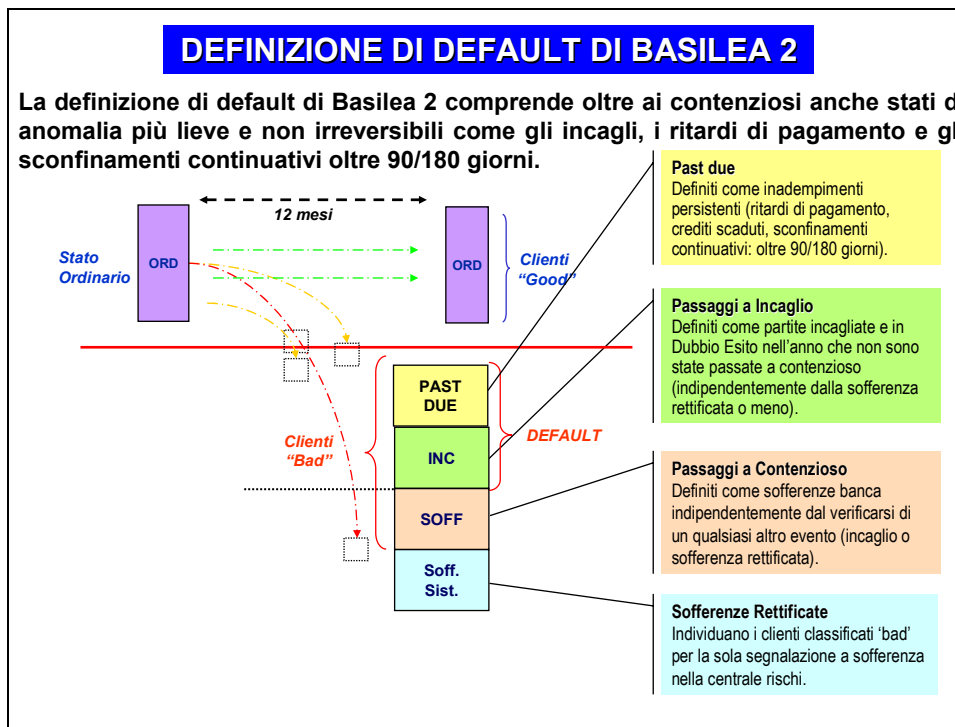
Il fatto di formalizzare la definizione di inadempienza ha l'obiettivo di indurre tutti gli operatori a rispettare uno *standard* di comportamento che sia il più possibile allineato agli obiettivi di *Basilea 2*.

Per questo motivo la norma statuisce dei parametri quanto più possibile oggettivi, e nello stesso tempo prudenziali, per definire se e quando lo stato del soggetto finanziato va considerato come "inadempienza".

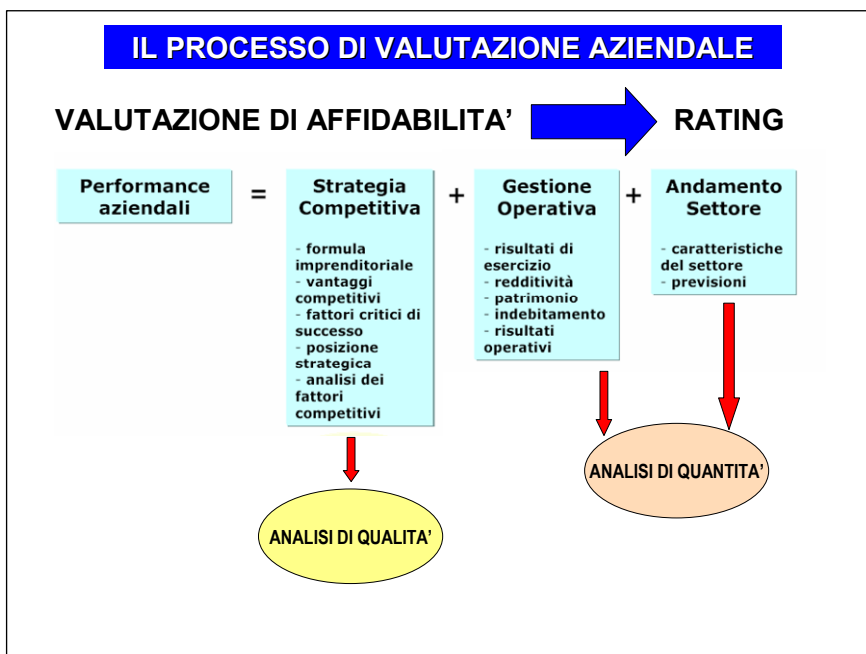


Sono considerati “inadempienza”:

- il momento in cui viene avviata una procedura concorsuale a carico del debitore a richiesta di uno qualsiasi dei creditori;
- il ritardo nel pagamento di una obbligazione significativa quando questo ritardo supera i 90 giorni, (In Italia è stata prevista una specifica deroga che eleva il termine a 180 giorni);
- il caso in cui una qualsiasi delle banche affidanti ha posto la posizione del debitore “a sofferenza”;
- tutti i casi in cui le informazioni sulla situazione economico-finanziaria del debitore facciano oggettivamente prevedere che, alla luce del normale corso degli eventi, questi non sarà in grado di assolvere alla scadenza le obbligazioni assunte, quand’anche la scadenza non sia ancora intervenuta.

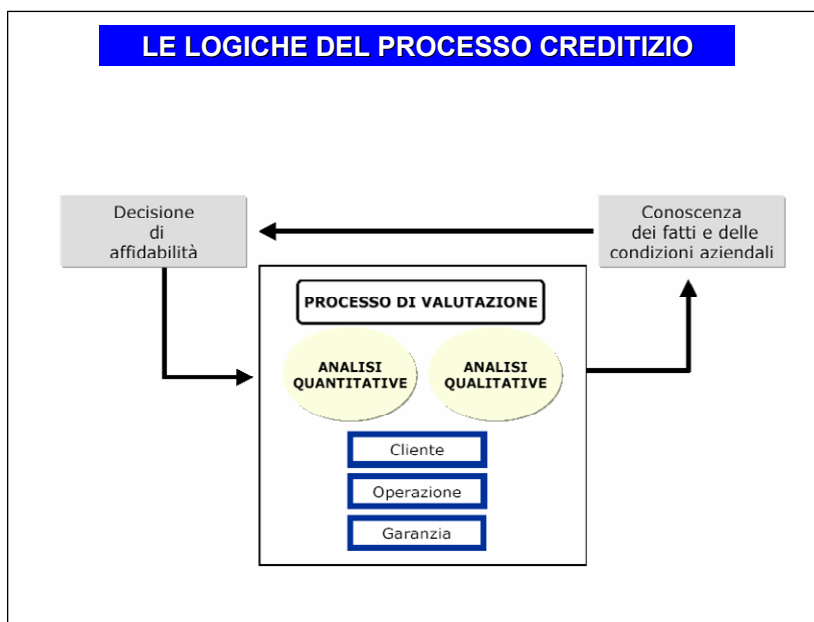


Il principale fattore di ponderazione del rischio è dato dal “rating”, cioè da una valutazione della affidabilità del soggetto finanziato.



Al rating viene associata la PD (probabilità di inadempienza). Le aziende dovranno essere attente a migliorare tutti gli aspetti della gestione e comunicazione finanziaria, e quindi incidere anche sulla gestione economica, organizzativa e fiscale, perché l'importanza di ottenere un buon rating dal sistema bancario diviene, in prospettiva, elemento cruciale per la sua stessa sopravvivenza. Un secondo fattore molto importante è dato dalla presenza di elementi di mitigazione del rischio: qui va considerato il peso delle garanzie.

Nel caso delle garanzie personali, entra in gioco il *rating* dell'eventuale garante.
 Gli altri fattori di ponderazione riguardano, oltre l'importo del finanziamento, il tipo di operazione e la relativa durata.



Sistemi ammessi ai fini della ponderazione del rischio di credito

Ai fini della ponderazione dei finanziamenti, operazione come detto necessaria a calcolare l'importo sul quale va applicata la percentuale dell'8% per arrivare a definire il livello minimo di mezzi propri che la banca deve detenere, *Basilea 2* prevede tre diverse opzioni di calcolo.



Sistema standard

In questo caso i fattori di ponderazione *PD* (probabilità di inadempienza), *LGD* (perdita in caso di inadempienza) e *M* (scadenza effettiva), sono definiti, in linea generale, dalla stessa normativa. La definizione è stabilita in maniera standardizzata sulla base di alcuni parametri molto semplici come: la categoria giuridico-economica di appartenenza del soggetto finanziato, le dimensioni aziendali (nel caso che

il soggetto finanziato sia una azienda), le caratteristiche tecniche della operazione di finanziamento e così via.

In questo caso, quindi, la banca non è tenuta a elaborare una propria valutazione di affidabilità ai fini del calcolo dei requisiti di capitale. La banca è comunque invitata a verificare la adeguatezza dei sistemi utilizzati nelle valutazioni interne per la gestione dei rischi di credito. Per tutte le variabili previste nella formula di calcolo, dunque, compresa la *PD*, la banca che utilizza il sistema standard deve fare riferimento a grandezze codificate secondo regole standard sulla base dei parametri poco sopra menzionati.

Sistema "IRB" base ("internal ratings-based foundation" = basato su rating interni)

Le banche che scelgono questa opzione sono chiamate ad effettuare, per tutti i finanziamenti concessi, una loro valutazione di affidabilità del soggetto finanziato.

Esse devono mettere a punto un sistema di *rating* sufficientemente oggettivo, capillare, affidabile, che rispetti i seguenti parametri:

- deve prevedere un numero di classi non inferiore a otto: sette per i clienti adempienti più una per gli inadempienti;
- deve essere in grado di assegnare univocamente ogni cliente ad una classe;
- deve associare ad ogni classe una soglia minima e massima di Probabilità di inadempienza (*PD*);
- deve essere statisticamente attendibile, nel senso che, analizzando la evoluzione delle inadempienze verificate a consuntivo tra tutti i clienti attribuiti ad una stessa classe, il risultato deve rientrare nei parametri statisticamente ammessi sulla base delle soglie di probabilità previste per la stessa classe.

Ai fini del calcolo dei requisiti di capitale, la *PD* media della classe sarà assegnata a tutti i finanziamenti concessi ai clienti appartenenti a quella classe. Per quanto riguarda le altre variabili previste dalla formula di calcolo dei requisiti minimi di capitale, invece, le banche che scelgono questa opzione faranno riferimento a valori standardizzati, prefissati dalla norma in maniera abbastanza semplificata, in analogia con quanto visto a proposito del precedente sistema *standard*.

Sistema "IRB" avanzato ("internal ratings-based advanced")

Il sistema *IRB* avanzato è simile al precedente, con la differenza che, in questo caso, le banche devono elaborare le loro stime anche per il calcolo delle altre variabili (*LGD* "perdita in caso di inadempienza" e *M* "scadenza effettiva"). Ciò richiede la messa a punto di un sistema informativo vasto e sofisticato, rispondente a opportuni requisiti di attendibilità statistica molto rigorosi.

Tra i tre sistemi il più semplice e meno oneroso dal punto di vista organizzativo è, naturalmente, il primo. Tale sistema è però anche il meno conveniente: in media, dal punto di vista dei requisiti minimi di capitale richiesti, esso porta, a parità di volumi operativi, a un impegno maggiore, con una differenza che può risultare anche consistente. Per questo motivo si prevede che solo le banche minori continueranno ad utilizzare a lungo questo sistema. Le banche primarie stanno già collaudando le loro procedure, per partire con i sistemi *IRB* sin dalla entrata in vigore dell'accordo.

Infatti, l'obiettivo di *Basilea 2* è di spingere tutte le Istituzioni finanziarie, e in conseguenza di ciò tutte le aziende in generale, a far evolvere i propri sistemi organizzativi e gestionali verso migliori livelli di efficacia ed efficienza operativa, e quindi di redditività e qualità della gestione in generale. In questo ambito, *Basilea 2* invita tutte le banche a utilizzare sempre migliori procedure di *rating*, anche se queste devono essere usate ai soli fini interni. L'obiettivo è un progressivo e continuo miglioramento delle procedure di gestione del rischio di credito.

Impatto sulle imprese

Il comitato di *Basilea* lavora sin dal 1999 e l'entrata in vigore che era originariamente prevista per il 1° Gennaio 2004, è successivamente slittata al 1° Gennaio 2007. Ciò testimonia la complessità della nuova normativa, che ha richiesto quasi 5 anni per essere messa a punto. Il fatto che l'entrata in vigore sia prevista dal 1° Gennaio 2007 non deve far pensare che ci sia ancora tanto tempo perché *Basilea 2* produca i suoi effetti; infatti le nuove devono essere sottoposte a tre anni di test prima dell'entrata in vigore e quindi le banche le stanno attivando fin dal 1° Gennaio 2004. con l'avvicinarsi dell'entrata in vigore del nuovo accordo, sempre più spesso voci allarmistiche si levano a mettere in guardia circa le pesanti ripercussioni che l'accordo stesso comporterebbe, in particolare verso le piccole e medio-piccole imprese, che troverebbero crescente difficoltà nell'accesso al credito bancario. La nuova normativa rende il risultato economico, che le banche possono realizzare, molto sensibile a certe caratteristiche dei soggetti finanziari. In relazione a ciò, la conoscenza del nuovo accordo di *Basilea*, ed in particolare di quelle parti che investono direttamente il rapporto banca-azienda, risulta di grandissima importanza per le imprese, offrendogli nuove importanti opportunità di collaborazione qualificata per:

- stimare la valutazione di affidabilità (*rating*) che le banche potranno affidare alla stessa azienda ai fini di Basilea 2;
- individuare le misure più opportune volte a migliorare la suddetta valutazione;
- mettere conseguentemente a punto un progetto organico di evoluzione gestionale nella relativa implementazione;
- individuare la banca più coerente con le sue caratteristiche, avute presenti le opzioni dalla banca scelte ai fini di Basilea 2;
- la comunicazione finanziaria al fine di valorizzare le caratteristiche positive per il rating;
- le attività di negoziazione del miglior mix di finanziamenti e/o relative condizioni realisticamente ottenibili alla luce della sua valutazione di affidabilità.

Ai fini di ottimizzare con il sistema bancario le priorità consistono in:

- mettere in campo tutti gli strumenti atti a migliorare il *rating* assegnato all'azienda dalla propria banca;
- valutare consapevolmente costi/benefici dell'inserimento di eventuali garanzie a presidio del rischio delle operazioni;
- scegliere il miglior mix di forme tecniche di finanziamento, in relazione alle oggettive esigenze del cliente, sulla base della valutazione integrata con gli aspetti che si è detto.

PARTE TERZA: ESEMPI DI PRASSI BANCARIA

**casi pratici: l'approccio a
BASILEA 2 secondo i modelli
applicati da due istituti di
credito di primaria importanza**

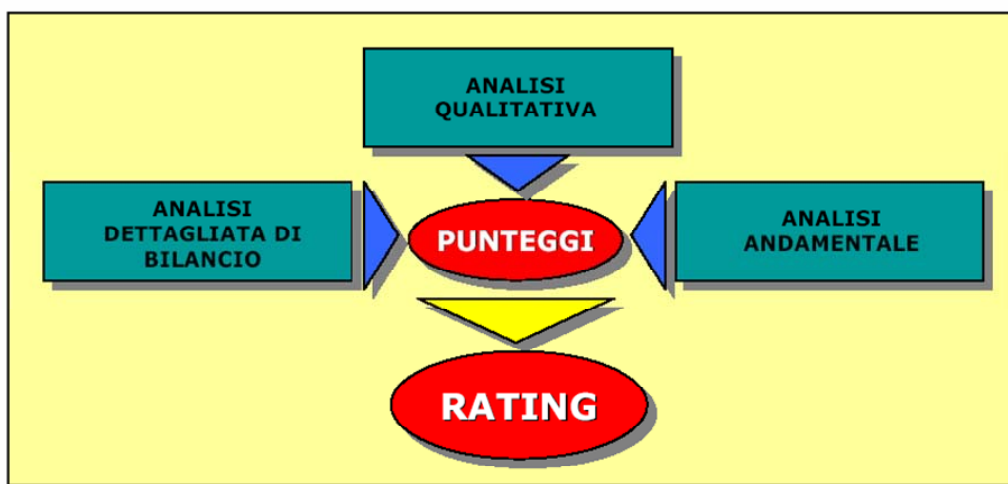
**STRUTTURA DEL RATING NELLA
UNICREDIT BANCA**

**STRUTTURA DEL RATING NELLA
BANCA POPOLARE DELL'EMILIA**

STRUTTURA DEL RATING NELLA UNICREDIT BANCA



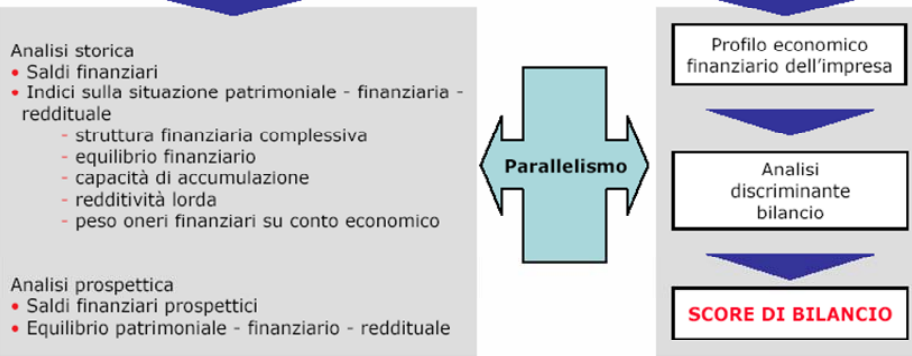
in UBI i rating sono costruiti sulla base di tutte le informazioni disponibili:



ANALISI DEL CLIENTE

Aspetti quantitativi

Analisi della capacità dell'impresa di generare nel tempo **Flussi di cassa positivi**, mantenendo una equilibrata struttura patrimoniale e finanziaria e livelli di redditività soddisfacenti



Distribuzione di un campione di aziende insolventi nel 2003 rispetto agli indicatori di patrimonio netto su tot. attivo e incidenza degli oneri finanziari lordi sul MOL calcolati un anno prima

Incidenza oneri finanziari sul MOL

	MOL < 0	> 80%	60%-80%	30%-60%	10%-30%	0%-10%	Totale
Patrimonio netto su tot. Attivo							
PN < 0	35.3%	5.9%	2.8%	5.4%	3.1%	0.6%	53.1%
0% - 10%	9.3%	7.6%	2.5%	7.1%	2.3%	0.0%	28.8%
10% - 30%	4.0%	2.8%	1.4%	5.1%	2.0%	0.0%	15.3%
30% - 50%	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	2.3%
50% - 70%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.6%
> 70%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Totale	49.4%	17.2%	6.8%	17.8%	7.9%	0.8%	100.0%

Annotations: 71.8% (red arrow pointing to PN < 0), 25.4% (blue arrow pointing to 0%-10% MOL), 1.7% (blue arrow pointing to > 70% PN), 1.1% (green arrow pointing to > 70% MOL).

Un anno prima dell'evento di insolvenza il **71.8%** delle imprese aveva livelli di capitale proprio **inferiori al 30%** associato ad un peso degli oneri finanziari sul MOL **superiore al 60%**. Nello stesso quadrante è presente solo il **33.4%** della popolazione delle imprese sane (vedi pagina successiva)

Distribuzione di un campione di aziende sane nel 2003 rispetto agli indicatori di patrimonio netto su tot. attivo e incidenza degli oneri finanziari lordi sul MOL calcolati un anno prima

Incidenza oneri finanziari sul MOL

Patrimonio netto su tot. Attivo	Incidenza oneri finanziari sul MOL						Totale
	MOL<0	> 80%	60%-80%	30%-60%	10%-30%	0%-10%	
PN<0	1.4%	0.7%	2.4%	2.5%	0.8%	2.9%	10.7%
0% - 10%	3.5%	2.5%	8.7%	8.0%	2.4%	3.3%	28.4%
10% - 30%	3.3%	2.1%	8.8%	14.7%	8.0%	3.1%	40.0%
30% - 50%	0.6%	0.4%	1.4%	4.7%	7.0%	0.9%	15.1%
50% - 70%	0.1%	0.0%	0.3%	1.0%	3.2%	0.3%	4.9%
> 70%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.6%	0.1%	0.9%
Totale	8.9%	5.7%	21.7%	30.9%	22.1%	10.6%	100.0%

33.4% (PN<0)
 45.7% (MOL<0)
 18.0% (MOL<0 + >80%)
 2.9% (MOL<0 + >80% + 60%-80%)

L'utilizzo di tecniche statistiche (analisi discriminante, regressioni logit/probit etc.) permette la misurazione sintetica del profilo di rischio delle imprese. Ciò avviene confrontando i comportamenti delle imprese da valutare con quelli medi rivenienti da campioni storici di imprese caratterizzate da condizioni di normale funzionamento e imprese che hanno manifestato sintomi di grave insolvenza.

ANALISI DEL CLIENTE

Aspetti qualitativi

Valutazione della capacità imprenditoriale/manageriale di guidare l'impresa adottando scelte strategiche coerenti con il mercato ed il settore di riferimento

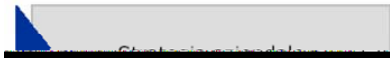

- Analisi industriale**
- Settore di appartenenza e posizionamento dell'azienda al suo interno
 - Studi di settore
 - Analisi del rischio settoriale
 - Analisi aggregati settoriali
 - Analisi dell'assetto manageriale
 - Analisi fattori competitivi
 - Analisi formula imprenditoriale



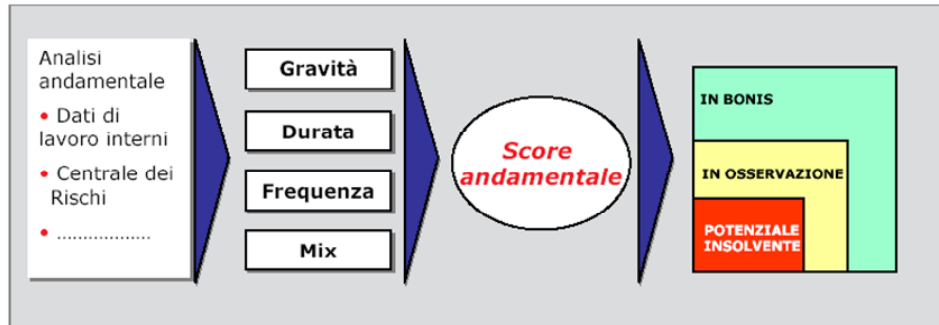
- Attività e presenza sul mercato
- Fattori critici di successo e posizionamento competitivo
- Valutazione del management
- Fattori e dei comportamenti di rischio
-

Analisi discriminante qualitativa

SCORE QUALITATIVO

 Individuazione delle caratteristiche di fondo dell'impresa e valutazione della formula imprenditoriale; analisi del posizionamento strategico e 

ANALISI DEL CLIENTE



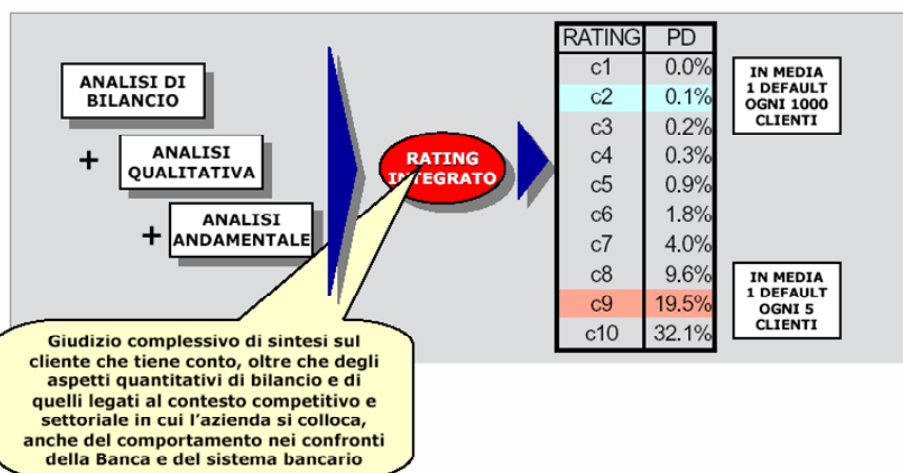
Lo score andamentale analizza mensilmente le informazioni selezionate dalla Banca sui clienti in portafoglio e discrimina con predittività di almeno un anno le relazioni che manifestano il deterioramento del profilo di rischio.

Lo **score andamentale** rispetto al **rating d'impresa** si basa sui dati **interni di comportamento** del cliente nei confronti della **Banca e del sistema bancario**.

PD

Probabilità di insolvenza

Ad ogni controparte viene allocata una determinata classe di rating a cui viene associata una PD annua stimata su almeno 5 anni di storia



ANALISI OPERAZIONE

Destinazione del fido

Analisi della finalizzazione degli affidamenti al finanziamento di operazioni direttamente connesse all'attività economica dell'azienda e che, per loro natura, contribuiscono a generare flussi di cassa

L'operazione finanziaria deve potenzialmente contribuire a generare ricchezza per l'azienda non alterando, nel tempo i suoi equilibri patrimoniali e finanziari

Modalità di rimborso

Valutazione della quota di lavoro assegnata alla Banca, della qualità del portafoglio crediti dell'affidato, nonché del grado di tutela giuridica presente nelle operazioni di incasso crediti assegnate e anticipate

EAD

Esposizione al default : stima dell'esposizione al momento dell'entrata a default
Utilizzo dei fidi + 75% dei fidi non utilizzati

ANALISI GARANZIE

Profilo giuridico del garante

Verifica del rischio di annullamento della garanzia per motivi formali o sostanziali

Congruità della garanzia

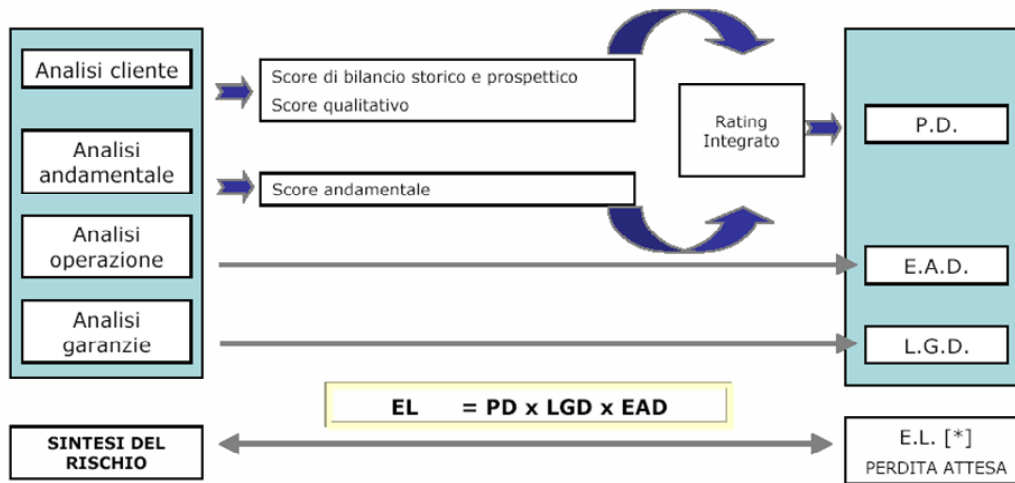
Capienza adeguata in rapporto all'entità dei fidi e rischio legato al garante

Determinazione del Valore della Garanzia

LGD

Loss Given Default: percentuale dell'esposizione non recuperabile in caso di default

In sintesi:





























[*] Expected Loss: valore della perdita attesa su un dato orizzonte temporale (un anno)



STRUTTURA DEL RATING NELLA BANCA POPOLARE DELL'EMILIA



La segmentazione della clientela

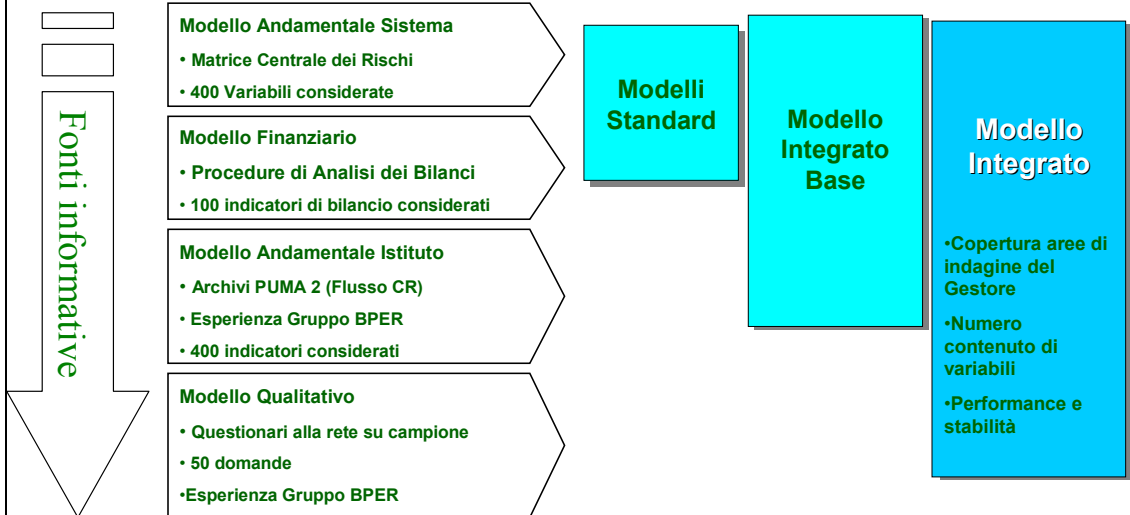
Caratteristiche dei modelli di rating per segmento di riferimento

Segmento	Modelli di riferimento	Requisiti informativi						Strategia	Utilizzo del rating
		Dati Bureau/Socio-demografici	Bilancio	CR	Andamentale interno	Analisi qualitativa	Piani finanziari etc..		
Privati	Erogazione							Score Fornitore Esterno	Trattamento massivo della posizione; base per accettazione e rinnovo automatico
	Monitoraggio andamentale								
Small Business	Erogazione								
	Monitoraggio andamentale								
Middle Corporate	Erogazione							Sviluppo Interno	Prescreening per approfondimento dell'analista Supporto all'analista che mantiene ruolo prevalente
	Monitoraggio andamentale								
Large Corporate	Erogazione								
	Monitoraggio andamentale								

 Informazioni utilizzate solo ove disponibili  Informazioni di solito non utilizzate per motivi di economicità

Struttura del modello di rating per il segmento Middle Corporate

I modelli Standard del Fornitore esterno sviluppati su dati finanziari e andamentali di sistema (Centrale dei Rischi) sono stati personalizzati sulla realtà del Gruppo BPER, differenziando per settore di attività (Trasformazione industriale, Commercio, Edilizia e Servizi). Sono anche stati sviluppati ex-novo il modello andamentale interno e il modello qualitativo, successivamente integrati con i modelli standard.



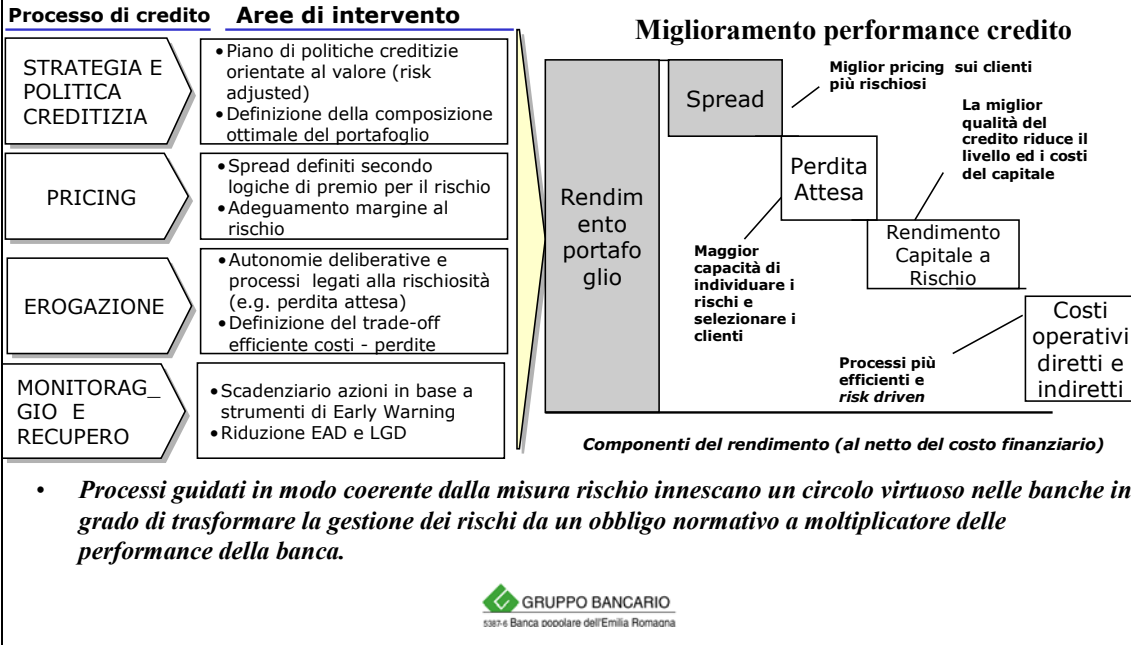
La scala del rating Middle Corporate nel Gruppo BPER

- La scala di rating della clientela Middle Corporate nel Gruppo BPER prevede 13 classi in bonis secondo un ordine di rischio crescente (successivamente ricondotte a 5 classi gestionali) e, allo stato attuale, 3 classi di default (incaglio, dubbio esito, sofferenza).

	CLASSE DI RATING												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RANGE PD	<0.05	0.05-0.15	0.15-0.5	0.5-1.0	1.0-1.75	1.75-2.5	2.5-3.5	3.5-5.0	5.0-7.5	7.5-12.0	12-16	16-25	>25
CLASSE GESTIONALE	MOLTO BASSO		BASSO		MEDIO			RILEVANTE			ALTO		

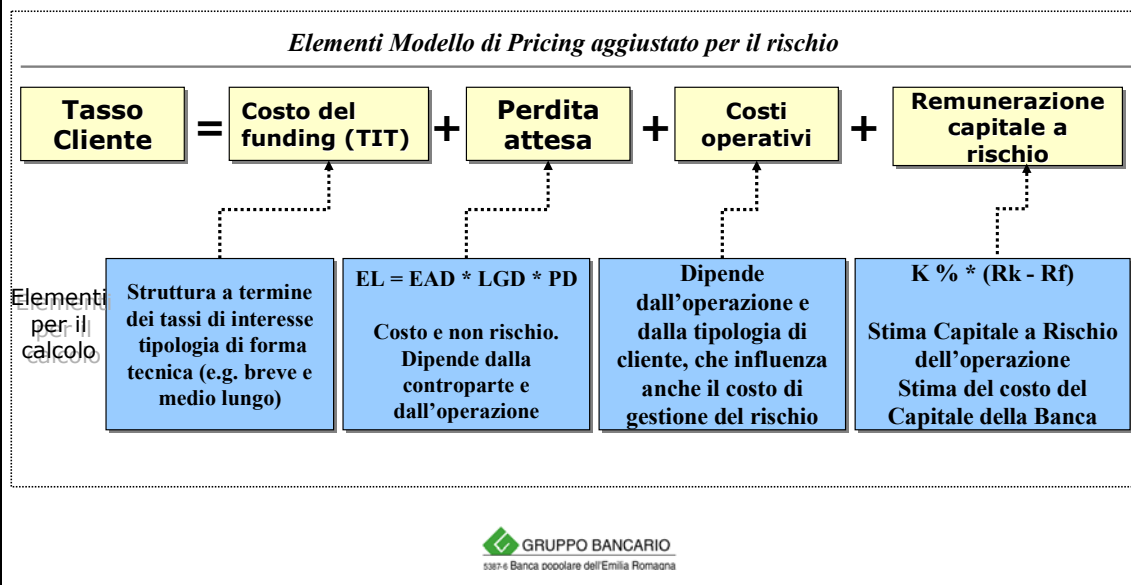
Impatti strategici: miglioramento performance del lending

- Nel lending business i modelli interni diventeranno un fattore competitivo, sia nella razionalizzazione del patrimonio di vigilanza che nell'ambito dell'efficienza di processo.



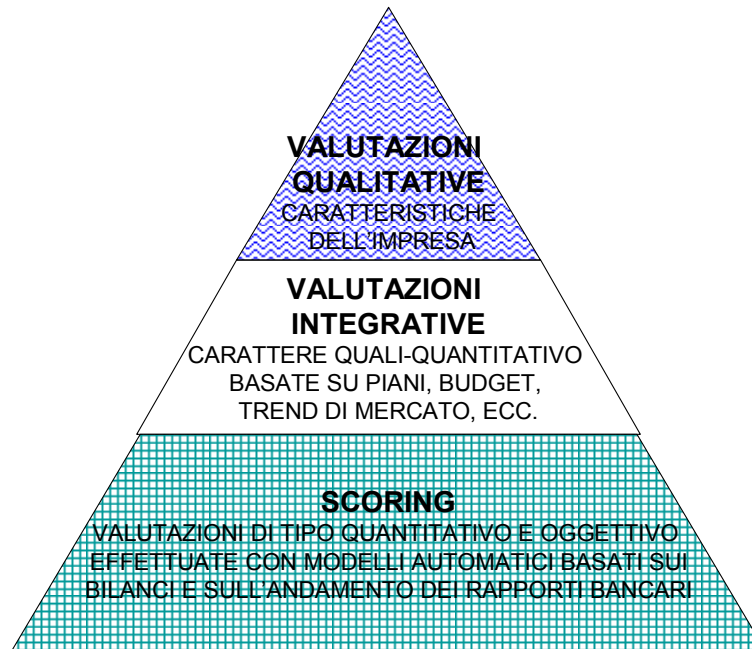
Modello di pricing Credit Risk Adjusted

- Una importante applicazione gestionale dei modelli di quantificazione del rischio è definire tassi di riferimento per il pricing aggiustato per il rischio
- L'utilizzo di tali modelli dovrebbe essere differenziato a seconda dei segmenti di clientela di applicazione



PARTE QUARTA: SUGGERIMENTI E MODELLI PER LE IMPRESE

LA COSTRUZIONE DEL RATING



Possiamo immaginare i processi di costruzione del rating attribuito alle imprese come un processo piramidale, alla base del quale si trovano le variabili quantitative che alimentano i sistemi di scoring.

La fase successiva è costituita dalle valutazioni integrative, che si fondano su alcuni elementi di valutazione che, pur avendo un contenuto numerico, non possono essere elaborati come fattori oggettivi di scoring, perché hanno natura previsionale oppure sono risultati di rilevazioni statistiche campionarie e dipendono dalle modalità di rilevazione e, quindi, dalle fonti.

L'ultima fase prende in esame una serie di aspetti collegati a innovazioni normative, di carattere amministrativo/finanziario, societario, fiscale o gestionale che, per quanto difficilmente quantificabili numericamente, possono avere un impatto potenziale anche molto significativo.

Peso dei vari elementi nel rating complessivo

Attualmente i sistemi di valutazione delle banche danno molto peso alle informazioni cosiddette "andamentali", ivi incluso il flusso di ritorno della Centrale dei Rischi; si tratta delle informazioni relative all'andamento dei conti correnti bancari e l'analisi di tali informazioni può evidenziare delle situazioni critiche che molto spesso precedono le insolvenze.

Anche lo scoring di bilancio ha un peso piuttosto sensibile, giustificato dal fatto che i test statistici finora effettuati confermano una capacità predittiva di questo tipo di scoring piuttosto elevata, che raggiunge o supera l'80-85%, anche nei sistemi più semplici fondati su un ridotto numero di indici di bilancio.

Sul peso del business plan e in generale del budget e delle proiezioni finanziarie, nonostante al momento poche banche sembrano aver organicamente inserito questi elementi di giudizio nelle procedure di rating, l'aspettativa è che il loro utilizzo si diffonda, e il loro peso all'interno del sistema di rating cresca con l'esperienza, dato il richiamo da parte delle autorità di sorveglianza sul sistema bancario.

Tra i documenti previsionali una importanza crescente potrà assumere la predisposizione sistematica di proiezioni dei flussi di cassa (cash-flows) e la previsione GAT.

Per quanto riguarda i fattori qualitativi, le banche attualmente assegnano all'intervento "soggettivo" degli analisti la possibilità di modificare la classificazione emersa sulla base degli scoring.

In generale il peso di questi fattori può modificare di una o due classi al massimo la valutazione che emergerebbe dagli scoring, e comunque le check-list sono al momento parziali e diverse da banca a banca.

Unico aspetto sostanzialmente in comune a tutte le banche, e che assume valore decisivo in caso di riscontro negativo, è la eventuale presenza di eventi pregiudizievoli, alla quale seguirebbe una classificazione di rating molto bassa, ai limiti della affidabilità anche nel caso che gli altri fattori di giudizio fossero risultati oltremodo soddisfacenti.

SCORING

Analisi del bilancio

Ormai tutte le banche hanno sostituito o integrato la tradizionale valutazione fatta dal "settorista" con una analisi automatica fornita da un sistema di scoring.

I sistemi di scoring prevedono una valutazione di tipo oggettivo di elementi quantitativi (bilanci, eventuali altri rendiconti finanziari, dati interni di evoluzione rapporti).

L'analisi del bilancio risulta essere elemento di valutazione di importanza critica e viene svolto in via primaria dal sistema di scoring.



(1) PATRIMONIALIZZAZIONE

Indice di patrimonializzazione

È il rapporto tra i mezzi propri e il capitale investito nell'impresa.

Il capitale investito è il capitale immesso nella operatività che va remunerato attraverso la attività aziendale.

Comprende i mezzi propri e i finanziamenti di terzi. Gli azionisti trovano il ritorno del loro investimento nell'utile aziendale, mentre i finanziatori sono remunerati sulla base degli interessi loro riconosciuti.

Da un punto di vista teorico un equilibrio "perfetto" si avrebbe con un rapporto tra capitale proprio e capitale investito pari a circa il 50%.

Per l'Italia si tratta di un livello utopistico, ed infatti viene considerato buono anche un livello del 25% - 30%.

Per ottenere valutazioni vicine alla "AAA", però, è bene fare riferimento al 50%. (Ovviamente, comunque, la classificazione tiene conto di tutti gli elementi di valutazione e potrebbe non bastare tale rapporto "ideale", o risultare sufficiente un rapporto inferiore.



$\frac{\text{MEZZI PROPRI (CAPITALE NETTO)}}{\text{MEZZI PROPRI (CAP. NETTO) + MEZZI DI TERZI = (CAP. INVESTITO)}}$	=	<p>> 50 OTTIMO</p> <p>CIRCA 50 EQUILIBRATO</p> <p>DA 50 A 25 BUONO</p> <p>< 25 SCARSO</p>
---	---	---

Indice di patrimonializzazione tangibile (al netto degli "intangibles assets")

È una variazione del rapporto precedente effettuata a fini cautelativi.

Si ottiene sottraendo preventivamente il valore delle immobilizzazioni immateriali sia dal numeratore che dal denominatore.

È una correzione considerata "prudenziale", allo scopo di prevenire indebite maggiorazioni di attivo patrimonializzato.

L'Italia sconta maggiore arretratezza rispetto all'economia internazionale, tuttavia se una azienda ha effettuato importanti investimenti in ricerca e sviluppo, o comunque in immobilizzi immateriali, è importante fornire alla banca una esauriente relazione sugli scopi, la portata, i costi e le modalità di realizzazione degli investimenti stessi, oltretché dei ritorni attesi.

$$\frac{\text{MEZZI PROPRI (CAPITALE NETTO)} - \text{IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI}}{\text{MEZZI PROPRI (CAP. NETTO)} + \text{MEZZI DI TERZI (= CAP. INVESTITO)} - \text{IMMOBILIZ. IMMAT.}}$$

(2) REDDITIVITA' E ROTAZIONE

Gli indici di ritorno sull'investimento sono una sintesi della redditività e della rotazione e discendono dalla seguente equazione aritmetica:

$$\frac{\text{MARGINE OPERATIVO}}{\text{CAP. OPERATIVO INVESTITO}} = \frac{\text{MARGINE OPERATIVO}}{\text{VENDITE}} \times \frac{\text{VENDITE}}{\text{CAP. OPERATIVO INVESTITO}} = \text{INDICE DI REDDITIVITA' PER INDICE DI ROTAZIONE}$$

ROE

È l'indice di ritorno sul capitale proprio e si ottiene dal rapporto tra l'utile (ante imposte) della gestione ordinaria e il capitale netto aziendale.

Il ROE costituisce la base della remunerazione del capitale investito dalla Proprietà aziendale.

La remunerazione effettiva del capitale investito è il differenziale tra l'utile netto e il tasso di inflazione.

È perciò evidente che il ROE deve risultare superiore al tasso di inflazione in maniera congrua.

Il differenziale deve coprire gli oneri fiscali e remunerare adeguatamente il rischio imprenditoriale: fino al livello del tasso di inflazione l'utile si limita a mantenere il valore del capitale investito; per raggiungere questo risultato non è considerato ragionevole assumersi rischi.



$$\frac{\text{UTILE DELLA GESTIONE ORDINARIA}}{\text{MEZZI PROPRI (CAPITALE NETTO)}} = \%$$

ROI

È l'indice di ritorno sul capitale investito e si ottiene dal rapporto tra il margine operativo (utile della gestione ordinaria epurato dall'impatto dei costi e ricavi finanziari) e il capitale operativo investito (capitale netto + debiti finanziari).

Il ROI è valutato sulla base delle seguenti riflessioni:

- il ROI è il tasso (lordo di oneri fiscali) al quale la azienda è in grado di compensare il capitale complessivamente investito dai finanziatori interni (Proprietà) ed esterni (prevalentemente banche);
- il ROI deve essere maggiore del costo finanziario medio dell'indebitamento. Solo in questo caso il ROE risulta essere maggiore del ROI e quindi anche della remunerazione riservata ai finanziatori esterni.

Questa condizione è richiesta perché se viceversa il ROI fosse inferiore al tasso medio sui debiti finanziari, si avrebbe che il ROE sarebbe inferiore al tasso con cui viene remunerato l'investimento, a reddito fisso, dei terzi.

Evidentemente, in condizioni normali, non è ragionevole che il capitale di rischio abbia una remunerazione inferiore a un investimento a reddito fisso (investimento per definizione meno rischioso).

Nel caso che il ROI superi il ROE, a parità di altre condizioni, quest'ultimo diminuisce sempre di più all'aumentare dello indebitamento.

Premesso che i tassi finanziari si adeguano immediatamente agli eventuali aumenti del tasso di inflazione mentre non è altrettanto facile far aumentare il ROI nella stessa proporzione, quando il tasso di inflazione aumenta il ROE tende a diminuire tanto più rapidamente quanto più la azienda è indebitata.

In caso di forte indebitamento, in una situazione in cui il ROI non è di molto superiore ai tassi finanziari medi di mercato, aumenti di tali tassi potrebbero arrivare a superare il ROI e portare i risultati aziendali dall'area di profitto all'area di perdita, depauperando il capitale netto e innescando un pericoloso circolo vizioso.

$$\frac{\text{MARGINE OPERATIVO}}{\text{CAP. OPERATIVO INVESTITO} + [\text{MEZZI PROPRI (CAP. NETTO) + MEZZI DI TERZI]}} = \%$$

(3) AUTOFINANZIAMENTO

Per autofinanziamento (Cash-flow) si intende la somma dell'utile netto aziendale con ammortamenti ed eventuali accantonamenti a fondi rischi, detratti gli eventuali utilizzi degli stessi fondi rischi a copertura di perdite occorse nell'esercizio.

L'importanza di questo indicatore nasce dal fatto che rappresenta il valore di cui diminuirebbe il debito finanziario aziendale nel corso di un esercizio, se si verificassero le seguenti ipotetiche e puramente teoriche condizioni:

- il valore del circolante netto di fine esercizio sia uguale a quello iniziale (che Magazzino, Clienti, Fornitori e tutte le altre poste operative a breve, dopo la normale rotazione conseguente alla gestione, tornino ad avere a fine anno una somma algebrica pari a quella di inizio anno, è pressoché impossibile, ma che i valori siano simili è invece abbastanza verosimile);
- non siano effettuati nuovi investimenti in immobilizzazioni;
- l'utile netto venga reinvestito.

Naturalmente la realtà aziendale è complessa, e non sono mai soddisfatte tutte insieme le predette condizioni, tuttavia l'autofinanziamento rimane un indicatore significativo della capacità dell'azienda di ripianare più o meno rapidamente i propri debiti.

Tutto ciò premesso, l'autofinanziamento non viene valutato in valore assoluto ma rapportato all'indebitamento aziendale o, in alternativa, al totale del capitale investito.

Il rapporto inverso, indebitamento diviso autofinanziamento, fornisce un indice la cui interpretazione è abbastanza intuitiva: può essere letto come il numero di anni necessari al ripianamento dei debiti (sempre che siano approssimativamente verificate le condizioni elencate in precedenza).

Si può intuire che un valore di questo ultimo indice superiore ai 10 anni sarebbe valutato negativamente, mentre un valore al di sotto dei 6-7 anni risulta in media un valore più che accettabile.



$$\text{AUTOFINANZIAMENTO \%} = \frac{\text{UTILE NETTO} + \text{AMMORTAMENTI} + (\text{ACCANTONAMENTI} - \text{UTILIZZI})}{\text{INDEBITAMENTO}}$$

(4) EQUILIBRIO FONTI/IMPIEGHI

Si tratta di indici tra loro correlati, in virtù dei vincoli di quadratura dello Stato Patrimoniale.

Indice di copertura degli immobilizzi

È dato dal rapporto tra le fonti durevolmente investite in azienda e le immobilizzazioni.

Il principio alla base di tale indice è che una azienda ha una ragionevole tranquillità finanziaria se i beni strumentali che sono durevolmente investiti (immobilizzazioni), sono coperti in buona parte con fonti stabili (capitale netto) e per la parte residua con fonti i cui termini di rimborso sono sufficientemente comodi (debiti

a medio/lungo termine), così da poter contare per il rimborso dei medesimi sulla capacità della azienda di generare i flussi finanziari necessari.
L'indice di copertura degli immobilizzi è valutato positivamente se è maggiore di 1 (circa 1,20) ed è tanto migliore quanto più elevato.

$$\frac{\text{CAPITALE NETTO + PASSIVITA' A MEDIO E LUNGO TERMINE}}{\text{IMMOBILIZZAZIONI NETTE}} = \begin{matrix} > 1,20 & \text{OTTIMO} \\ = 1 & \text{BUONO} \\ < 1 & \text{SCARSO} \end{matrix}$$

Indice di liquidità

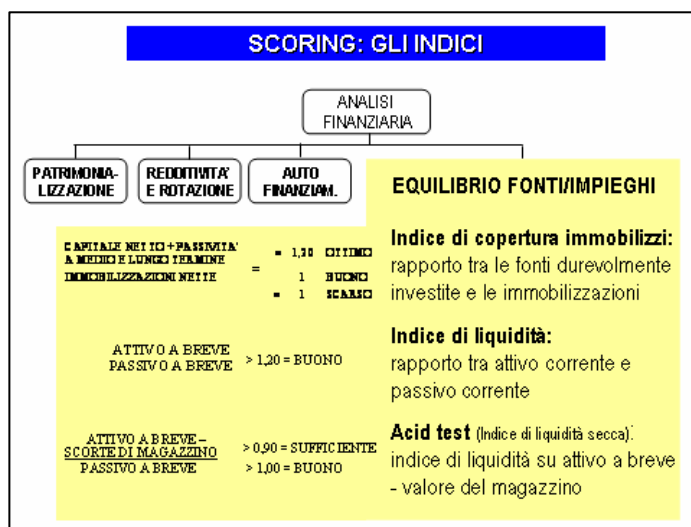
È il rapporto tra i beni liquidi o liquidabili a breve termine (attivo corrente) con le fonti da rimborsare nello stesso periodo (passivo corrente).
L'azienda può ragionevolmente ritenere di essere esente dai rischi connessi a problemi di liquidità se l'attivo corrente supera adeguatamente il passivo corrente: In questo caso potrà far fronte ad eventuali difficoltà di realizzo di parte dei cespiti (in particolare del magazzino che spesso ha una rotazione troppo lenta rispetto al necessario).
Anche l'indice di liquidità è positivo se maggiore di 1,2 (circa) ed è tanto migliore quanto più elevato.

$$\frac{\text{ATTIVO A BREVE}}{\text{PASSIVO A BREVE}}$$

Indice di liquidità secca (acid test)

Si tratta di un indice di liquidità in cui l'attivo a breve viene depurato del valore del magazzino, per tenere in considerazione il rischio di bassa rotazione o di difficoltà di realizzo di alcune componenti.
In presenza di un magazzino consistente, l'acid test è buono se supera l'unità ed è già sufficiente se approssima l'unità stessa (per esempio 0,9).

$$\frac{\text{ATTIVO A BREVE - SCORTE DI MAGAZZINO}}{\text{PASSIVO A BREVE}}$$



ALTRI INDICI PRESI IN CONSIDERAZIONE DA SISTEMI DI RATING DIVERSIFICATI PER SETTORE/DIMENSIONE

Oltre quelli già evidenziati, gli indici più frequentemente presi in considerazione sono:

- **la rotazione del magazzino,**
- **i termini medi di incasso e di pagamento,**
- **l'incidenza media degli accantonamenti e degli ammortamenti,**
- **gli indici di redditività (utili e margini in rapporto al fatturato).**

La valutazione di questi indici va diversificata per settore (e/o dimensioni), perché essi hanno valori fisiologici che cambiano molto a seconda delle caratteristiche della attività aziendale.

Questo crea una complicazione che scoraggia il loro utilizzo, in particolare da parte delle banche che non possono contare su un parco clienti molto numeroso.

La popolazione dei clienti di ciascun settore, infatti, deve essere sufficientemente vasta da assicurare adeguata significatività ai test statistici di verifica e tale condizione potrebbe essere difficile da soddisfare per i settori meno numerosi.

SCORING: GLI INDICI

ALTRI INDICI DIVERSIFICATI PER SETTORE/DIMENSIONE

rotazione del magazzino

termini medi di incasso e di pagamento

incidenza media degli accantonamenti e degli ammortamenti

indici di redditività (utili e margini in rapporto al fatturato)

Analisi dell'andamento del conto corrente e delle relazioni intrattenute con le banche

SCORING ANDAMENTALE

I dati di andamento rapporto sono i dati maggiormente significativi che qualificano le modalità di utilizzo, per esempio, dei conti correnti e dei castelletti in generale.

Lo scoring basato sui "dati di andamento rapporto" è in genere detto "scoring andamentale" ed è uno degli indicatori più importanti per la banca, poiché ha dimostrato una elevata capacità di evidenziare le situazioni critiche che molto spesso precedono le insolvenze.

Il sistema andamentale è stato integrato in un processo di scoring automatico, un processo cioè in cui i dati sono elaborati secondo algoritmi matematici che assegnano al cliente un punteggio indicativo del rischio.

Si tratta di un "voto", calcolato direttamente dal sistema informativo a partire dallo stato di dette variabili significative, che diventa più alto in presenza delle condizioni che l'evidenza statistica dimostra essere caratteristiche nei periodi che precedono le crisi.

Le banche di regola non danno accesso alle risultanze dei loro sistemi di scoring andamentale, né sono tenute a farlo, tuttavia, in linea di principio, si sa come tali sistemi lavorano.

Nella tabella qui di seguito sono elencate le variabili che, di norma, sono prese in considerazione ed i principi di valutazione associati a ciascuna variabile.

Variabili più significative considerate dallo Scoring elaborato sui dati andamento rapporto

<i>Variabile</i>	<i>Scoring⁽¹⁾</i>	<i>Significato</i>
% media utilizzo fidi.	Sfl R>	Quoziente tra il saldo medio dei rapporti affidati ed il fido accordato. più si avvicina al 100% più il rischio cliente è alto. Particolare attenzione meritano i casi in cui l'utilizzo supera il 100%.
Sconfinamento max	Sfl R>	Misura lo sconfinamento massimo raggiunto (saldo a debito al netto del fido accordato).
Sconfinamento max %	Sfl R>	Rapporto precedente diviso per l'importo del fido accordato.
Durata % sconfinamenti	Sfl R>	Rapporto tra il tempo in cui il saldo del rapporto affidato supera il fido (sconfinamento) e il periodo totale preso in considerazione.
Rotazione crediti	S> R>fl	È il rapporto tra la somma dei movimenti totali del conto e il fido.
% quantità insoluti su presentazioni sbf.	Sfl R>	Numero di ricevute bancarie (e/o di altri effetti) presentate dal cliente e ritornate insolute divise per il totale delle presentazioni.
% valore insoluti su presentazioni sbf.	Sfl R>	Come sopra prendendo a base di calcolo non il numero dei titoli ma il loro valore.
% concentrazione di presentazioni SBF carico stesso nominat.	Sfl R>	Rapporto tra valore di effetti presentati a carico di uno stesso nominativo e valore totale delle presentazioni.

(1) Con S si intende l'impatto sullo scoring di affidabilità della azienda e con R sullo scoring di rischio > indica che a indice maggiore si associa punteggio maggiore e viceversa fl indica che l'indice cresce con il decrescere del punteggio.

È importante osservare che talvolta le aziende evidenziano anomalie di comportamento che potrebbero evitare prestando alla materia finanziaria adeguata attenzione.

I comportamenti sono, cioè, non obbligati da oggettive difficoltà ma dovuti a limiti manageriali e alla conseguente mancanza di strumenti di controllo.

Anche in tale favorevole ipotesi, la gestione “carente” non di rado sfocia in reali problemi di liquidità oppure in affanni gestionali cui spesso si risponde cercando di aumentare ciecamente il giro di affari ed entrando in una spirale perversa.

Un buon sistema di Controllo di Gestione deve includere adeguati strumenti di Gestione Finanziaria, che consentano di prevenire problemi di liquidità e di natura finanziaria in genere.

Un tale sistema include strumenti di Controllo di Gestione di Tesoreria (con particolare riferimento al GAT - Gestione Anticipata di Tesoreria) che spingono in maniera del tutto naturale l'azienda a prevenire e/o contenere le condizioni che lo scoring andamentale segnala come rischiose.

Infatti, avendone la possibilità, è ovvio evitarle, indipendentemente da considerazioni che riguardano lo scoring assegnato dalla banca, perché ciò offre il beneficio diretto sia di ridurre i costi finanziari che di contenere inutili rischi.

GLI SCORING DELLA CENTRALE DEI RISCHI E DELLA CRIF

La Centrale dei Rischi è un archivio dinamico di informazioni inerenti tutti i rischi rilevanti assunti dalle banche nei confronti della clientela.

Il servizio si propone di porre a disposizione degli intermediari partecipanti uno strumento informativo in grado di accrescere la loro capacità di valutazione e di controllo della clientela.

A tal fine, ogni intermediario è tenuto a comunicare mensilmente alla Centrale dei rischi la propria esposizione creditizia pari o superiore ai *limiti di censimento* nei confronti di ciascun cliente.

Attualmente i limiti di censimento sono di 75.000 euro per i rischi ordinari, mentre sono segnalate tutte le operazioni poste “a sofferenza” (cioè già considerate di difficile recupero) senza limite di importo.

Sulla base delle informazioni ricevute, la Centrale restituisce con la stessa periodicità un flusso di ritorno personalizzato per ogni intermediario con il quale viene fornita la posizione globale di rischio a livello di sistema dei singoli clienti segnalati.

Tutti gli intermediari ricevono inoltre un flusso di ritorno statistico contenente informazioni sui rischi complessivamente censiti organizzate sulla base di diversi criteri di aggregazione.

All'interno del flusso di ritorno della Centrale viene inserito anche uno scoring, che consiste in un punteggio compreso tra 0 e 100, laddove a 100 viene associato il rischio massimo.

Il limite dello scoring della Centrale è, come detto, nel non rilevare i rischi assunti da una stessa banca che rimangono complessivamente al di sotto della soglia di censimento.

Per superare questo limite le banche hanno creato un sistema di censimento integrale dei rischi, detto CRIF, che funziona su base volontaria secondo gli stessi principi della Centrale dei Rischi.

Essendo su base volontaria, non tutte le banche e le società finanziarie aderiscono alla CRIF, tuttavia la sua diffusione è molto estesa.

VALUTAZIONI INTEGRATIVE

Le variabili quali-quantitative

Questa categoria comprende alcuni elementi di valutazione che pur avendo un contenuto numerico non possono essere elaborati da un sistema di scoring come fattori oggettivi perché hanno natura previsionale oppure sono risultati di rilevazioni statistiche campionarie e dipendono dalle modalità di rilevazione e, quindi, dalle fonti.

PIANI E BUDGET AZIENDALI

L'accordo di Basilea 2 non richiama mai esplicitamente l'obbligo di inserire piani e budget aziendali nelle procedure di rating. Tuttavia l'inserimento dell'analisi e valutazione dei piani e dei budget aziendali è ritenuto elemento cruciale per la validità di un sistema di rating e per la evoluzione della cultura di analisi finanziaria.

L'analisi e valutazione dei piani e budget aziendali non può essere inserita in processi di scoring automatici, perché non è ragionevole pensare di affidare ai sistemi informativi un'operazione così complessa.

Le proiezioni economico-patrimoniali inserite nei budget possono essere valutate secondo i principi della analisi di bilancio, ma prima l'analista deve esprimere un giudizio in merito all'attendibilità e coerenza dei numeri contenuti nelle proiezioni.

Affinché un piano di business ed un budget possano essere valutati positivamente dal punto di vista dell'attendibilità e coerenza dei contenuti, occorre rispettare alcuni basilari canoni di redazione.

A. Una prima parte del piano di business è puramente descrittiva e si compone di:

- **Premessa**, che introduce alle strategie aziendali dandone ragione in relazione alla storia pregressa della azienda, alla immagine che si è costruita, alla gamma e la qualità dei servizi/prodotti, alla analisi degli scenari e della condorrenza, alla capacità produttiva, al numero e le caratteristiche qualitative del personale e delle maestranze, ecc..
- **Obiettivi strategici**, che devono essere in tutta evidenza coerenti con quanto descritto in premessa e ragionevolmente raggiungibili.
- **Schemi di azione programmati**, che devono, a loro volta, essere conseguenti agli obiettivi, nel senso che una valutazione prudente e disinteressata dovrebbe riconoscerli in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi stessi almeno, negli ordini di grandezza.
- **Commenti alle proiezioni economico finanziarie**, dopo una esauriente esposizione descrittiva dei contenuti del piano si passa agli allegati numerici che prevedono una proiezione economico-patrimoniale relativamente sintetica, in genere triennale, ed una proiezione più dettagliata relativamente al primo anno del piano, che costituisce il budget; queste proiezioni devono essere accompagnate da una descrizione che ne spiega la ratio e ne argomenta l'attendibilità.

B. La seconda parte del piano di business contiene le proiezioni di bilancio, suddivise in due parti:

- **Piano**, proiezioni a medio-lungo termine, di durata (di solito) triennale o quadriennale.
- **Budget**, proiezioni, di norma più articolate e dettagliate, relative al primo anno del piano e coerenti con le proiezioni ivi contenute.

I principi di elaborazione delle proiezioni contenute nel piano e nel budget sono sostanzialmente simili, e si differenziano, come detto, solo per una maggiore analiticità del secondo rispetto al primo.

I valori utilizzati nelle proiezioni devono essere sostenuti da argomentazioni ragionevoli, coerenti con le strategie aziendali esposte in precedenza, con la storia passata della azienda e con le informazioni di mercato disponibili, e devono essere ispirate da una sana cautela rispetto alle ipotesi di evoluzione degli scenari.

Dal punto di vista dei contenuti, le proiezioni di bilancio possono essere suddivise in proiezioni economiche e proiezioni patrimoniali.

Le prime danno luogo ai Conti economici e le seconde agli Stati Patrimoniali previsionali.

Ulteriori elaborazioni relative per esempio al "prospetto dei flussi finanziari" sono sempre utili, ma non indispensabili in quanto deducibili dalle proiezioni economico-patrimoniali.

SCHEMA DI ELABORAZIONE DEI VALORI ESPOSTI NELLE PROIEZIONI ECONOMICHE E PATRIMONIALI

Formato di esposizione delle proiezioni economico patrimoniali

In genere il formato dei piani e budget aziendali fa riferimento alle riclassificazioni anglosassoni.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A “COSTO DEL VENDUTO” (Schema semplificato a scalare)

VENDITE LORDE

- Trasporti su vendite
- Provvigioni
- Sconti abbuoni e resi
- = VENDITE NETTE (100%)**
- COSTO DEL VENDUTO
 - Mano d’opera
 - Materiali
 - Altri costi industriali
 - Ammortamenti industriali
- = MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE**
- COSTI DI STRUTTURA
 - Personale (Altro)
 - Costi generali amm.vi e commerciali
 - Ammortamenti generali
- = MARGINE OPERATIVO**
- ONERI FINANZIARI
- = RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA**
- +/- RICAVI/COSTI STRAORDINARI
- = RISULTATO LORDO DI ESERCIZIO**

Uno dei vantaggi di questa riclassificazione è di consentire una valutazione approssimata ma attendibile del punto di pareggio (“break even point”), elemento fondamentale nella messa a punto di qualsiasi strategia e nella definizione degli obiettivi economici.

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO “A CAPITALE OPERATIVO INVESTITO”

CAPITALE INVESTITO	FONTI DI CAPITALE
INVESTIMENTI OPERATIVI M/L + immobilizzazioni operative nette - fonti operative (TFR, fondi rischi)	CAPITALE NETTO + debiti finanziari a M/L termine - immobilizzazioni finanziarie (TOTALE FONTI FINANZIARIE M/L)
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO DI FUNZIONAMENTO + clienti + altri crediti operativi + magazzino - fornitori - altri debiti di funzionamento	FONTI FINANZIARIE A BREVE + banche + altri debiti finanziari a breve - disponibilità liquide
= TOTALE	= TOTALE

Questa riclassificazione rende evidente ragione del termine “capitale investito”, valore finanziario utilizzato nella quantificazione degli indici ROE e ROI.

ELABORAZIONE DEI VALORI DA ASSEGNARE ALLE SINGOLE POSTE ECONOMICHE E PATRIMONIALI E OPPORTUNI COMMENTI

Per ogni posta del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale è opportuno illustrare due punti:

- 1) Generalità, per orientare nella parte descrittiva da inserire in appositi commenti.
- 2) Algoritmi di quantificazione, che illustrano il metodo di calcolo per pervenire al valore iscritto nel documento.

Proiezioni economiche

I) Fatturato

- Generalità: i riferimenti a indagini di mercato e a eventuali proiezioni stimate da analisti esterni alla azienda vanno citati e/o testualmente riportati. Sarebbe opportuno fare riferimento a enti di ricerca noti e riconosciuti come seri e attendibili. Il ricorso a eventuali ricerche di enti minori e scarsamente conosciuti vanno motivate (per esempio perché unica ricerca di dettaglio in merito a certe categorie merceologiche) riportando in tali casi anche le risultanze delle indagini più accreditate, commentando le correlazioni e motivando ragionevolmente le eventuali differenze. Le argomentazioni che portano a ritenere che la azienda possa ottenere performance migliori di quelle medie di mercato devono essere commentate doviziosamente.
- Quantificazione: il fatturato è punto di riferimento per tutte le proiezioni economiche. In generale si calcola a partire dal fatturato dell'esercizio precedente sulla base di un ragionevole incremento percentuale.
L'incremento deve risultare realistico alla luce delle informazioni disponibili e delle argomentazioni esposte, ispirato a criteri di prudenza nell'ottica di un valutatore esterno e disinteressato.

$$\text{proiezione fatturato anno previsionale} = \text{fatturato anno precedente} + \text{incremento \% atteso}$$

II) Costi diretti

- Generalità: le proiezioni delle voci di costo (e di eventuali altri ricavi) che sono per natura correlate proporzionalmente ai volumi di fatturato devono essere conseguentemente coerenti. La regola vale per esempio, con gli eventuali adeguamenti secondo buonsenso, per i costi diretti di vendita (Provvigioni e trasporti su vendite), le poste correttive di vendita (sconti, abbuoni e resi), i costi diretti di produzione (di beni o servizi). Si deve mostrare di aver prestato ogni attenzione alle motivazioni che potrebbero far lievitare la incidenza percentuale dei costi (o far diminuire la incidenza di eventuali altri ricavi), e di averne tenuto conto con la massima cautela. Laddove siano state previste azioni volte a migliorare le incidenze rispetto al passato e/o ad evitare rischi di peggioramento, dette azioni vanno rammentate, anche se già citate in precedenza nella parte descrittiva generale.
- Quantificazione: le poste in oggetto si calcolano a partire dal fatturato per la percentuale storica di incidenza, eventualmente corretta sulla base delle argomentazioni di cui al precedente capoverso.

$$\text{proiezione costi diretti} = \text{proiezione previsionale fatturato} \times \text{incidenza \%}$$

III) Costi del personale diretto

- Generalità: le proiezioni dei costi del personale devono tener conto del numero di addetti necessario per realizzare i volumi operativi previsti avuto presenti eventuali motivi di particolare incremento (per esempio: inserimento di nuove linee di prodotto/servizio) rispetto alla situazione corrente. I costi vanno poi ottenuti moltiplicando il numero di addetti per i costi medi avuto conto di dinamiche inflattive, rivendicazioni salariali, eccetera. I ragionamenti fatti ai fini del dimensionamento dei nuovi organici vanno opportunamente argomentati.
- Quantificazione: i costi del personale diretto si ottengono moltiplicando il numero previsto di addetti (medio annuo) per il costo unitario, rivalutato come detto al capoverso precedente.

$$\text{proiezione costi del personale diretto} = \text{numero addetti atteso} \times \text{costo unitario rivalutato}$$

IV) Ammortamenti

- Generalità: i valori degli ammortamenti deve tener conto di eventuali nuovi investimenti previsti in sede strategica. La quantificazione degli accantonamenti relativi a nuovi investimenti va fatta applicando le aliquote più ragionevoli, tenendo conto dei periodi previsti di acquisizione. In generale è sempre sconsigliabile il ricorso ad aliquote ridotte, sia in sede di consuntivo che di previsione. Laddove si ritenga comunque di ricorrervi deve essere dato il massimo risalto alle argomentazioni a sostegno.
- Quantificazione: gli ammortamenti si calcolano moltiplicando il valore dei cespiti da ammortizzare (a loro volta uguali agli immobilizzi dell'anno precedente dedotte eventuali dismissioni e componenti interamente ammortizzate e aumentati di eventuali nuovi investimenti) per una ragionevole aliquota media (in sede di budget sarebbe opportuno effettuare il calcolo separando le immobilizzazioni per aree omogenee, caratterizzate da analoghe aliquote di ammortamento, e sommando i valori di ogni area). Si può applicare una aliquota dimezzata alle nuove acquisizioni ma, in ottica di prudenza, è una complicazione non necessaria.

$$\text{proiezione cespiti da ammortizzare} = \text{cespiti anno precedente} + \text{nuovi investimenti} - \text{cespiti già completamente ammortizzati} - \text{dismissioni programmate di cespiti}$$

proiezione ammortamenti = proiezione cespiti da ammortizzare X aliquota media

V) Costi del personale di struttura

- Generalità: il numero di addetti è di norma relativamente stabile. Tuttavia un aumento molto consistente dei volumi di fatturato previsti o l'introduzione di nuove procedure migliorative della qualità complessiva della gestione e del controllo richiedono di considerare un incremento. La automazione spinta dei processi organizzativi potrebbe per converso portare a un forte incremento della produttività migliorando la qualità in presenza, addirittura, di una riduzione di personale. Tuttavia in questo caso è necessario aver previsto i costi di investimento in termini di *hardware* e *software*, nonché i tempi necessari alla formazione ed all'apprendimento del personale. In ogni caso vanno tenute presenti le dinamiche generali dei costi del personale e previste le conseguenze di eventuali scatti di anzianità e avanzamenti di carriera.
- Quantificazione: tenuto conto delle precisazioni esposte nel precedente capoverso l'algoritmo è del tutto analogo a quello già visto per il personale diretto.

proiezione costi staff = numero addetti atteso X costo unitario rivalutato

VI) Altri costi di struttura

- Generalità: anche in questo caso i costi sono abbastanza invariati, tenuto conto delle dinamiche inflattive. Naturalmente se i volumi operativi aumentano in maniera significativa anche questi costi devono essere prudentemente incrementati in coerenza a considerazioni di buon senso ispirate ad una sana prudenza. Ove opportuno, e specie in sede di budget, i costi possono essere suddivisi in categorie omogenee, proiettando il comportamento di ciascuna categoria alla luce di tutte le ragioni di buon senso (esempio: costi di affitti e utenze possono essere meglio previsti sulla base della evoluzione dei canoni di locazione e dei costi unitari di energia, e simili, mentre altri costi per servizi possono seguire andamenti diversi).
- Quantificazione: la formula di base è molto semplice. Alla formula qui di seguito esposta va eventualmente aggiunta (o sottratta) una opportuna quota percentuale in dipendenza delle ragioni al riguardo argomentate.

proiezione costi struttura = costi struttura anno precedente + tasso inflazione % previsto

VII) Oneri finanziari

- Generalità: il peso degli oneri finanziari deve essere ovviamente correlato al volume dei debiti onerosi risultante dalle proiezioni patrimoniali (cfr. successivo paragrafo al titolo "Proiezioni dello Stato Patrimoniale"), tenuto conto dei tassi correntemente pagati dalla azienda e delle previsioni di evoluzione dei tassi di mercato, che sono notoriamente molto correlati alle aspettative inflazionistiche. Per questo motivo prima di completare il conto economico previsionale con questa posta (e le successive) occorre passare alla proiezione dello Stato Patrimoniale.
- Quantificazione: una volta predisposta la proiezione dello Stato Patrimoniale, la formula per il calcolo degli oneri finanziari è semplice: l'indebitamento medio viene ovviamente dalle proiezioni Patrimoniali e il costo finanziario medio è calcolato sulla base degli oneri finanziari totali dell'anno precedente divisi per l'indebitamento medio, che si può calcolare in maniera semplificata sulla base della semi-somma del saldo iniziale e finale del conto "Debiti Finanziari". Se sono presenti finanziamenti a rimborso rateale è possibile ottenere una previsione maggiormente rigorosa con un minimo impegno aggiuntivo: per la parte relativa a questi finanziamenti si può fare riferimento, per la proiezione degli oneri finanziari e dei saldi finali, ai piani di ammortamento.

proiezione oneri finanziari = indebitamento medio atteso X costo finanziario medio %

VIII) Partite straordinarie

- Generalità: valgono i principi generali di coerenza e prudenza da applicare ed argomentare secondo buon senso. Per questo motivo è opportuno inserire una proiezioni di costi straordinari anche sulla semplice base di una media delle esperienze degli anni precedenti, mentre per poter inserire nelle proiezioni ricavi straordinari è necessario poter argomentare eventi previsti che siano ragionevolmente sotto il controllo aziendale (per esempio: sopravvenienze dovute alla previsione della cessione, a prudenti prezzi di mercato, di un immobile acquisito in leasing).
- Quantificazione: in questo caso non esiste una formula di riferimento ma la applicazione secondo normali criteri di buon senso di quanto descritto sopra. Se non ci sono ragioni a sostegno di proiezioni particolari è bene proiettare, per motivi di prudenza, la media delle partite straordinarie degli ultimi anni, se negativa. Nessuna proiezione, invece, in caso di media positiva.

Proiezioni patrimoniali

Anche per le principali poste patrimoniali gli algoritmi di calcolo utilizzati vanno spiegati e, se del caso, argomentati.

I) Immobilizzazioni e relativi fondi ammortamento

- Generalità: la valorizzazione deve essere coerente con gli investimenti necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici descritti nel piano, secondo le tempistiche eventualmente richiamate e/o conseguenti ai risultati ipotizzati. I fondi sono facilmente calcolati a partire dalla situazione pregressa aggiungendo gli accantonamenti dell'esercizio (e dedotto quanto relativo ad eventuali disinvestimenti).
- Quantificazione: gli immobilizzi netti nascono, naturalmente, dalla differenza tra gli immobilizzi lordi ed i relativi fondi di ammortamento.

La formula di base per gli immobilizzi lordi è:

$$\text{proiezione cespiti} = \text{cespiti anno precedente} + \text{nuove acquisizioni} - \text{dismissioni}$$

Per il calcolo dei fondi si fa riferimento alla seguente:

$$\text{proiezione fondi ammortamento} = \text{fondi anno preced.} + \text{proiez. ammort.} - \text{quota fondi relativa a dismiss.}$$

II) Magazzino

- Generalità: l'importo del magazzino è calcolato a partire dagli indici consuntivi di rotazione, avuto conto delle considerazioni strategiche riportate nel piano. L'importo del magazzino si ottiene così dal valore del fatturato diviso per l'indice di rotazione. Per aumentare l'indice di rotazione previsionale (e diminuire il peso previsto delle giacenze) occorre argomentare le ragioni che giustificano la scelta.
- Quantificazione: premesso che

$$\text{indice di rotazione} = \frac{\text{fatturato}}{\text{magazzino}} \text{ espresso in numero di volte}$$

si calcola prima l'indice di rotazione previsionale:

$$\text{indice di rotazione previsionale} = \text{indice di rotazione consuntivo} + o - \text{impatto motivi di modifica}$$

e quindi si calcola la proiezione di magazzino:

$$\text{proiezione di magazzino} = \frac{\text{fatturato}}{\text{indice di rotazione previsionale}}$$

III) Clienti

- Generalità: si procede in analogia al caso precedente, rapportando al fatturato l'indice relativo ai termini medi di incasso. Anche qui occorre motivare la eventuale applicazione di termini più favorevoli e mantenersi comunque ragionevolmente coerenti con gli usi di mercato e i termini contrattuali correnti previsti dalla azienda.
- Quantificazione: premesso che

$$\text{termini medi di incasso} = \frac{\text{clienti}}{\text{fatturato}} \times 360 = \text{giorni}$$

si calcola prima la proiezione dei termini medi di incasso, argomentando opportunamente l'eventuale impatto di motivi di modifica:

$$\text{proiezione termini di incasso} = \text{termini di incasso consuntivi} + o - \text{impatto motivi di modifica}$$

quindi si calcola la proiezione della voce clienti:

$$\text{proiezione clienti} = \frac{\text{fatturato}}{360} \times \text{proiezione termini di incasso}$$

IV) Fornitori

- Generalità: si agisce in maniera analoga a quanto detto per i clienti partendo dai termini di pagamento storici e tenuto presente la coerenza con i termini contrattuali e gli obiettivi strategici dichiarati.
- Quantificazione: premesso che

$$\text{indice di rotazione} = \frac{\text{fatturato passivo acquisti}}{\text{fornitori}}$$

si calcola prima la proiezione dei termini medi di pagamento, argomentando opportunamente l'eventuale impatto di motivi di modifica:

$$\text{proiezione termini di pagamento} = \text{termini di pagamento consuntivi} + o - \text{impatto motivi di modifica}$$

quindi si calcola la proiezione della voce fornitori:

$$\text{proiezione fornitori} = \frac{\text{fatturato passivo acquisti}}{\text{Indice di rotazione previsionale}}$$

V) Altre poste operative dell'attivo e del passivo

- Generalità: qui non vanno ricomprese le voci di natura finanziaria (disponibilità liquide e debiti finanziari). Queste poste hanno una minore correlazione con i volumi di fatturato e vanno dimensionate secondo criteri di buonsenso che tengono conto della natura delle stesse e della loro evoluzione storica. I criteri con cui vengono dimensionate devono essere come al solito commentati ampiamente, e ispirati a ragionevole prudenza.
- Quantificazione: non esiste un vero algoritmo. Si parte dai valori storici e, tenendo conto di una tendenza a lievitare in maniera meno che proporzionale al crescere del fatturato, oltre che di altri motivi che la situazione specifica suggerisce di volta in volta, si modificano secondo buonsenso.

$$\text{proiezione altre poste operative} = \text{valori a consuntivo} + o - \text{impatto motivi di modifica}$$

VI) Disponibilità liquide

- Generalità.: la quantificazione va commisurata con le ordinarie esigenze operative. Normalmente le aziende devono tenere in cassa piccole somme per le esigenze di routine. Queste esigenze vanno commisurate secondo buonsenso appoggiando le valutazioni alle esperienze degli anni precedenti. Ancora una volta la ipotesi di poter ridurre la liquidità tenuta normalmente in cassa per le esigenze correnti deve essere motivata con argomentazioni convincenti.
- Quantificazione: anche in questo caso si parte dai valori storici che, se del caso, si modificano secondo buonsenso.

$$\text{proiezione disponibilità liquide} = \text{valori a consuntivo} + o - \text{impatto motivi di modifica}$$

VII) Mezzi propri

- Generalità: ovviamente nascono dalla semplice operazione di somma algebrica delle poste del precedente esercizio con i risultati previsti nelle proiezioni economiche, detratte eventuali distribuzioni di dividendi, e sommate le immissioni di nuovo capitale. Naturalmente possiamo indicare separatamente, per migliore leggibilità, l'utile netto di esercizio dal resto delle voci del capitale netto.
- Quantificazione:

$$\text{proiezione capitale netto} = \begin{array}{l} + \text{ capitale netto anno precedente} \\ + \text{ aumenti di capitale previsti} \\ + \text{ utile netto accantonato a riserva} \\ - \text{ distribuzione di dividendi} \end{array}$$

VIII) Debiti finanziari

- Generalità: il valore complessivo dei debiti finanziari a questo punto nasce per semplice differenza tra l'attivo ed il passivo patrimoniale. All'interno della posta così calcolata si può articolare la composizione dei debiti come segue:
 - per i finanziamenti a M/L termine preesistenti, si fa riferimento ai valori previsti dai piani di ammortamento;
 - per eventuali nuove accensioni di finanziamenti a rimborso rateale i piani di rimborso si disegnano seguendo le logiche correnti di mercato;
 - gli altri debiti finanziari correnti, quando tutte le altre voci sono state dimensionate, possono essere calcolati per differenza.
- Quantificazione: dopo aver ragionevolmente proiettato tutte le altre voci dello Stato Patrimoniale, l'importo totale dei debiti finanziari deriva dalla semplice differenza tra tutte le poste già calcolate. Rammentando la definizione di Capitale Investito, e le correlazioni conseguenti a proposito delle considerazioni sul ROI, possiamo esporre tale differenza come segue:

$$\text{proiezione debiti finanziari} = \text{proiezione capitale investito} - \text{proiezione mezzi propri}$$

dove il capitale investito è uguale a:

$$\text{capitale investito} = \text{immobilizzazioni nette} + \text{capitale circolante netto}$$

Gli immobilizzi netti sono pari alle immobilizzazioni totali al netto dei fondi, mentre il Capitale Circolante Netto corrisponde alla somma algebrica di tutte le altre poste operative:

Capitale Circolante Netto (CCN)	=	+ Disponibilità liquide + Clienti + Magazzino - Fornitori + altre poste operative dell'attivo - altre poste operative del passivo
------------------------------------	---	--

ORDINE DI ELABORAZIONE DELLE POSTE

Molte poste sia del Conto Economico che dello Stato Patrimoniale sono conseguenti alla proiezione di fatturato.

La definizione dell'obiettivo, in termini di volumi di vendite, risulta quindi il punto di riferimento ed il primo passo dell'intero processo.

Non è possibile, però, completare la proiezione dello Stato Patrimoniale senza che sia stata completata la procedura di proiezione del Conto Economico, mentre, a sua volta, per completare la proiezione del Conto Economico è necessario definire gli oneri finanziari, i quali dipendono dalla proiezione dei debiti onerosi.

Superiamo questo circolo vizioso nel seguente modo:

In un primo momento ci accontentiamo di una stima del risultato economico basata sul margine operativo, grossolanamente corretto, per una valutazione delle *partite finanziarie* e *straordinarie*, sulla base di una media dei loro valori storici.

Possiamo così pervenire ad una proiezione provvisoria del *risultato netto* e quindi del *capitale netto* e dei *debiti onerosi*.

Questa stima dei *debiti onerosi*, ancorché provvisoria, ci consente di affinare il processo elaborando una nuova proiezione degli *oneri finanziari* e quindi dell'intero Conto Economico.

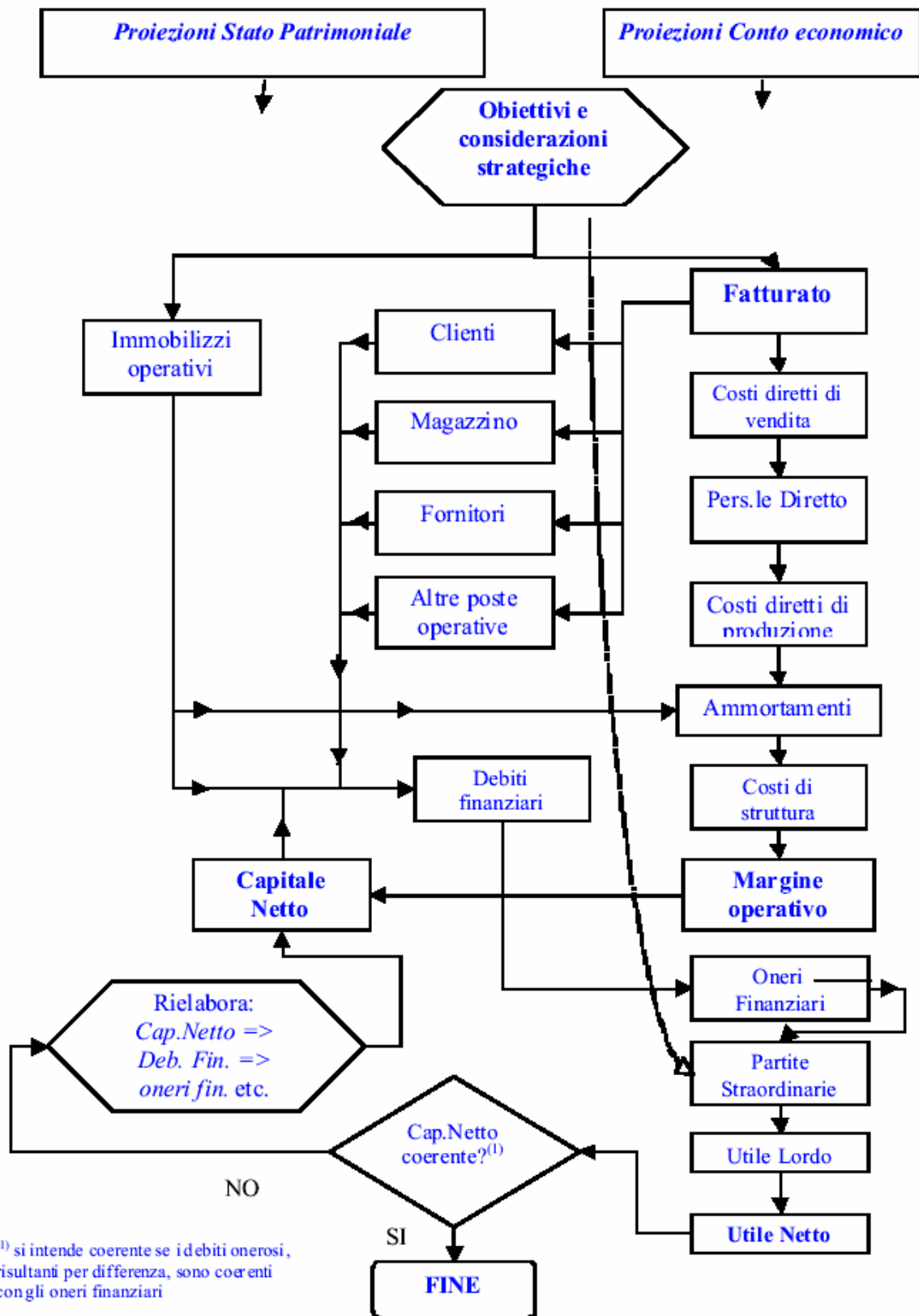
Sulla base della nuova e più precisa proiezione del *risultato netto* correggeremo la precedente proiezione del *capitale netto* e dei *debiti onerosi*.

A questo punto non resta che verificare la coerenza tra il valore previsto dei *debiti onerosi* e quello degli *oneri finanziari*.

Possiamo prevedere che la coerenza non sia stata raggiunta e si renda necessario un ulteriore riallineamento, a causa della reciproca relazione tra *oneri finanziari* e *debiti onerosi*, ma non è sensato perseguire una rigorosa corrispondenza aritmetica nelle relazioni in questione, perché si lavora su previsioni, cioè su valori che risulteranno, nella migliore delle ipotesi, solo approssimativamente centrati.

Nel successivo prospetto è schematizzato l'iter del processo di proiezione inclusa l'eventuale necessità di riallineamento .

Ciclo di preparazione delle proiezioni economico-patrimoniali



VALUTAZIONI QUALITATIVE

I documenti integrativi dell'Accordo emessi dal Comitato di Basilea richiamano più volte il fatto che un buon sistema di *rating* deve essere fondato il più possibile su valutazioni prospettiche e non solo su analisi storiche e, anche se molte banche sembrano non aver recepito finora l'utilizzo sistematico di piani e budget nei loro processi di rating, è facilmente prevedibile un forte richiamo in tal senso da parte dell'Autorità di Vigilanza.

Per quanto riguarda invece le variabili qualitative il panorama appare molto meno delineato: rispetto a tali fattori, infatti, le banche non hanno una tradizione consolidata e omogenea.

I dettami della analisi finanziaria relativi a questi aspetti sono meno diffusi e, nella loro completezza, ristretti alla cerchia delle società con una consolidata tradizione di analisi finanziaria come le più rinomate società di *rating*, le grandi società internazionali di certificazione di bilancio, le società di consulenza; i professionisti provenienti da tali realtà verificano una sostanziale convergenza sugli elementi qualitativi che devono essere presi in considerazione ai fini della determinazione del rischio di impresa, tuttavia non si riscontra un'estesa bibliografia sulle metodologie di analisi utilizzate, ed appare dubbio che le stesse metodologie siano diffuse in maniera altrettanto omogenea tra le aziende del settore bancario, in particolare italiano.

Per questo motivo la descrizione seguente riguarda non tanto ciò che le banche fanno in materia ma ciò che dovrebbero fare alla luce, appunto, dei principi consolidati dell'analisi finanziaria.

Oltre ai fattori di natura strettamente qualitativa (di tipo che possiamo definire "tradizionale"), anche una serie di aspetti collegati a recenti innovazioni normative, di carattere amministrativo-finanziario, societario, fiscale o gestionale possono avere un impatto potenziale molto significativo ai fini della assegnazione del rating alla clientela.

VARIABILI STRETTAMENTE QUALITATIVE

L'accordo Basilea 2 non statuisce in maniera dettagliata e rigorosa le informazioni e i documenti che le banche devono prendere in considerazione ai fini del *rating*, ma, anche dal punto di vista qualitativo, la valutazione deve essere ispirata ai dettami classici dell'analisi finanziaria, avendo presenti i limiti imposti da considerazioni di equilibrio nel rapporto costi-benefici che potrebbero non consentire di dedicare all'analisi un tempo eccessivo.

A motivo di tali limiti, l'analisi dei molteplici fattori di carattere qualitativo è di solito demandata ad una checklist predisposta dalla azienda di credito, e da redigere a cura del settorista sulla base della propria conoscenza del cliente, sovente abbastanza superficiale, piuttosto parziale e di contenuti fortemente disomogenei da banca a banca.

Per questo motivo, accompagnare le richieste di concessione o rinnovo di finanziamenti con una documentazione più approfondita e organica dovrebbe esercitare un significativo favorevole impatto, particolarmente se:

- nella descrizione della metodologia di valutazione del rischio si rende evidente la completezza e la profondità della propria analisi;
- gli elementi positivi di giudizio riportati in detta documentazione sono intuitivamente condivisibili e credibilmente argomentati;
- gli elementi di debolezza non vengono ignorati ma evidenziati professionalmente; si ottiene di minimizzarne l'importanza non negandoli, ma rendendo evidente che la azienda ne ha preso piena coscienza ed ha messo a punto un piano di rimozione degli stessi o di attenuazione e controllo del rischio ad essi collegato.

I punti di forza della tradizione aziendale

Storia e tradizione aziendali vanno viste come elemento di presentazione dell'azienda e come tali espone, in maniera assolutamente "neutra", nell'apposito titolo dedicato a tale presentazione, insieme alla descrizione degli obiettivi (*mission*) aziendale, della compagine imprenditoriale/societaria, dell'ubicazione geografica e del bacino di influenza, della gamma di servizi/prodotti, ecc..

Se nella tradizione aziendale si ravvisa un significativo punto di forza, questo può essere evidenziato, ma senza particolare enfasi, che rischia di risultare retorica, ed in maniera molto sintetica.

Una lunga tradizione aziendale viene spesso citata come "punto di forza" commerciale, considerando la cosa come ovvia e senza preoccuparsi di verificarne la concretezza nel caso specifico, mentre sono sempre più numerosi i settori in cui la "tradizione" esercita sul pubblico dei potenziali clienti un fascino poco significativo se non pressoché nullo.

Invece una consolidata tradizione può essere un effettivo punto di forza per motivi svariati, non sempre o necessariamente collegati all'aspetto commerciale, ad esempio:

- una tradizione di serietà/correttezza migliora i rapporti che l'azienda instaura nei confronti dei vari "*stakeholders*" (cioè l'insieme di tutti gli interlocutori aziendali, esterni alla compagine societaria, che sono

direttamente o indirettamente interessati alla attività aziendale: fornitori, clienti, dipendenti, finanziatori, fisco, concorrenti etc.); grazie alle positive esperienze trascorse, l'interlocutore di volta in volta coinvolto è più fiducioso e disponibile verso l'azienda, cosicché questa può meglio far fronte a contingenze sfavorevoli.

- una tradizione di competenza rende più forti nei confronti dei fornitori di beni e servizi, sia per il prestigio di poter annoverare aziende con una tale tradizione tra i propri clienti, che per la possibilità di beneficiare della capacità commerciale che tali aziende in media vantano, ai fini di una maggiore stabilità del proprio mercato.
- competenza e serietà riconosciute sono un viatico che apre la possibilità di condurre in porto iniziative complesse, altrimenti difficilmente possibili; iniziative attuabili in *joint ventures* con fornitori e/o concorrenti altrettanto seri laddove la dimensione aziendale, la solidità finanziaria o le competenze specialistiche di ciascuno risulterebbero insufficienti rispetto alla entità e/o alla natura del progetto.
- una storia che abbia attraversato con successo più generazioni può essere richiamata a testimonianza della capacità di superare quel degrado che segue spesso il ricambio generazionale.

L'esperienza insegna che il fatto di aver attraversato più passaggi dalla vecchia alla nuova generazione indenne da questo tipo di degrado, rappresenta un significativo indizio della bontà della "scuola" dei valori aziendali.

Le specifiche caratteristiche del settore possono valorizzare la tradizione in termini di attenzione alla tutela di metodologie di lavoro e *standard* di qualità di tipo appunto "tradizionale" (esempi tipici: vari comparti di produzione alimentare) o possono associare alla immagine della azienda una tradizione di continua ricerca per la innovazione e il miglioramento costante della qualità di processo e di prodotto.

In questi casi il riconoscimento di una tale tradizione offre un effettivo beneficio commerciale rendendo più credibili nei confronti della clientela reale e potenziale, formale e finale.

La distinzione fra cliente finale e formale è particolarmente importante in ottica strategica; quindi rendere evidente la padronanza dell'argomento può dare un importante contributo di credibilità al business plan e a tutte le valutazioni inerenti la qualità del management dell'impresa.

Infatti il cliente finale è il consumatore ultimo del prodotto venduto (o beneficiario ultimo del servizio erogato) dall'azienda, mentre il cliente formale può essere un semplice intermediario o distributore.

Politiche volte ad aumentare il fatturato vendendo magari a condizioni particolarmente favorevoli ai clienti formali, senza curare il consumo e la soddisfazione del cliente finale, sono misure di corto respiro che si ripercuotono negativamente nel medio termine.

Può verificarsi infatti che l'incremento di fatturato sia fatto non solo al costo di condizioni particolarmente favorevoli che abbassano il ritorno medio unitario della vendita, ma anche a costo di una riduzione delle vendite future.

Questo effetto si ottiene in particolare quando si incoraggia il cliente formale ad acquistare per beneficiare delle promozioni, con l'effetto di riempire i propri magazzini quando il ritmo di acquisto da parte dei clienti finali rimane sostanzialmente invariato.

Governo societario ("Corporate governance")

Con tale dizione si intende tutto quello che serve alla proprietà e/o al *top management* per il governo dell'azienda.

La valutazione del governo societario include gli assetti proprietari, le norme statutarie e le opzioni prescelte con riferimento agli organi di amministrazione e controllo.

La nuova e più flessibile normativa societaria assegna alle società la possibilità di delineare con maggiore autonomia l'assetto organizzativo e le norme statutarie in genere, con conseguenze potenziali rilevanti ai fini della rapidità decisionale, della rigorosità e rapidità dei controlli interni, della maggiore o minore conflittualità tra i soci, ecc..

La situazione societaria, quindi, per quanto riguarda le opzioni statutarie prescelte in merito alla distribuzione del capitale, alle caratteristiche riservate alle varie forme di amministrazione e partecipazione, integra le valutazioni organizzative inerenti i sistemi di controllo interno e di pianificazione e controllo di gestione.

Per questo tipo di scelte va tenuto presente l'ulteriore impatto che in ottica di rischio aziendale può essere conseguente ad una maggiore o minore probabilità di conflitto tra i soci, nonché alla possibilità che la potenziale litigiosità sfoci in oggettive difficoltà di governo.

Il diritto di recesso del socio, ad esempio, si potrebbe presentare come mezzo potenzialmente in conflitto con l'esigenza della società di mantenere stabili e vincolate le risorse finanziarie investite nell'esercizio in comune dell'impresa, tenuto conto che la liquidazione della partecipazione sociale provoca una diminuzione del patrimonio sociale, con conseguente diminuzione della garanzia dei creditori.

In sintesi, delle scelte societarie e statutarie fatte vanno sottolineati vantaggi e rischi in termini di maggiore o minore capacità di indirizzo e controllo, di maggiore o minore conflittualità interna, e di conseguente maggiore o minor rischio.

Alcune banche hanno già previsto di inserire nei sistemi di rating valutazioni sistematiche in merito alle conseguenze attribuibili alle scelte statutarie della azienda in termini di maggiore o minore efficacia dei controlli interni, di instabilità del patrimonio sociale e di maggiore o minor rischio di conflittualità tra i soci e della possibilità che ciò si traduca in intralci e difficoltà gestionali.

Organizzazione e sistemi gestionali

La buona organizzazione ha un'influenza decisiva su una molteplicità di aspetti critici per la efficacia ed efficienza delle operazioni, la redditività aziendale e la riduzione del rischio d'impresa.

La banca di solito valuta la buona organizzazione sulla base di considerazioni di mero buon senso con riferimento all'ordinaria esperienza quotidiana: ordine, impressione di competenza degli interlocutori, celerità delle risposte alle istanze effettuate.

Sono elementi comunque parziali e sottoposti alla valutazione soggettiva del funzionario di turno e come tali ponderabili nelle procedure di *rating* con molta prudenza.

Analizzata con maggiore organicità e sistematicità in ottica di valutazione del rischio, la variabile "organizzazione" ha un peso molto maggiore ma deve essere rappresentata almeno dai seguenti fattori di riferimento:

- distribuzione delle responsabilità, e dei poteri decisionali;
- qualità delle procedure operative;
- caratteristiche qualitative del personale (età media, *turn-over*, cultura e competenza professionale, motivazione, ecc.);
- qualità del sistema informativo;
- efficacia del sistema di controllo di gestione.

Organigramma

La distribuzione delle deleghe di responsabilità e poteri è rappresentata dall'organigramma aziendale, che perciò dovrebbe essere sempre inserito, adeguatamente commentato, tra la documentazione consegnata alla banca per la istruttoria.

Quando esiste un minimo di articolazione sarà però sempre utile esporre la distribuzione delle funzioni all'interno del nucleo aziendale per quanto ristretto.

L'organigramma, sinteticamente commentato, dovrebbe sostanzialmente tranquillizzare circa le seguenti considerazioni:

- esiste una suddivisione organica dei compiti secondo una logica coerente ed omogenea;
- tutte le funzioni critiche sono adeguatamente coperte;
- i poteri e le responsabilità assegnati ai singoli addetti sono coerenti con le necessità operative;
- le eventualità di assenza di responsabili delle funzioni-chiave, specie se inattese e prolungate, sono state previste e i relativi rischi prevenuti attraverso adeguati piani di sostituzione.

L'organigramma è una rappresentazione schematica della organizzazione realizzata in forma grafica secondo convenzioni molto intuitive, ormai universalmente applicate, e commentato brevemente.

In sintesi si può dire che le linee di collegamento tra due funzioni/enti sono di due tipi:

- quelle che definiscono un rapporto tra un capo e un ente dipendente operativo o in linea ("line") finiscono con un terminale verticale;
- quelle che definiscono un rapporto di collaborazione in "staff" (vale a dire ispettivo, consultivo o di supporto che non configura nell'ente subalterno la presa in carico di obiettivi e responsabilità direttamente operative) finiscono con un terminale orizzontale.

Naturalmente l'ente gerarchicamente superiore si posiziona topograficamente in posizione più alta rispetto all'ente dipendente.

Procedure operative

Dal punto di vista procedurale l'attenzione va concentrata su alcune procedure chiave che danno immediatamente il polso della qualità gestionale e conseguentemente dei rischi.

Procedura sistematica degli acquisti

L'area degli acquisti è una delle più delicate e se il responsabile non è messo in condizione di operare correttamente, gli errori non scompaiono ma si moltiplicano e gli effetti si ingigantiscono.

Per evitare i rischi connessi ad una cattiva gestione della funzione acquisti, occorre che:

- quando le dimensioni aziendali non consentano al titolare di seguire e controllare approfonditamente e continuativamente tale funzione, sia sempre nominato un responsabile della funzione;
- al responsabile siano dati obiettivi di acquisto chiari in termini di giacenze, costi medi, condizioni di pagamento, standard di qualità ecc.;
- siano stabiliti poteri adeguati ad operare con sufficiente autonomia ed i limiti di deroga e di trattativa in cui il responsabile può decidere autonomamente;
- sia previsto l'obbligo di richiedere preventivi a più fornitori per tutte le forniture al di sopra di un certo limite formalmente definito;
- siano conservate le offerte dei fornitori e documentate le ragioni delle scelte operate;

- sia definito quali funzioni possono richiedere acquisti di beni e servizi, e quali autonomie hanno nella definizione delle quantità e qualità richieste;
- le richieste al di sopra di partite di importo non significativo siano fatte per iscritto e controfirmate dalla funzione finanziaria;
- sia evitata, per quanto possibile, la dipendenza da un unico fornitore per acquisti e servizi strategici, quelli la cui mancanza blocca immediatamente la possibilità della azienda di continuare ad assicurare con tempestività e continuità le forniture e/o i servizi alla propria clientela.

Listino e procedure vendite formalizzati

Anche l'area vendite va adeguatamente tutelata; i contratti principali e/o strategici sono di norma curati direttamente dal titolare o dall'Alta Direzione.

E' opportuno che:

- sia definito il responsabile vendite;
- siano definiti i prezzi unitari e gli sconti-quantità applicabili, nonché le tempistiche di consegna e le condizioni di pagamento standard;
- tutti gli ordini da clienti siano documentati e sia definita la soglia al di sopra della quale devono sempre essere confermati per iscritto;
- sia stabilita una procedura di "affidamento" della clientela, che definisce cioè la esposizione massima pendente accettabile verso ciascun cliente;
- gli incassi siano seguiti dalla funzione finanziaria, con facoltà di quest'ultima di bloccare i rapporti con clienti in ritardo nei pagamenti o comunque troppo esposti;
- sia richiesto di documentare periodicamente gli ordini di vendita pendenti e le previsioni impegnative, necessarie al rinnovo degli ordini di acquisto e alle proiezioni finanziarie;
- sia evitata la dipendenza in termini di fatturato da un unico cliente o la concentrazione critica del fatturato verso pochi clienti, specie se correlati (esempio appartenenti ad un medesimo gruppo, ad un medesimo paese estero, ecc..).

Procedura di gestione "magazzino e spedizioni"

Si tratta anche in questo caso di una procedura di importanza critica per rilevare la qualità e quantità delle merci ricevute e spedite ed evitare il rischio di errori o frodi in danno dell'azienda.

Tenuto sempre conto delle necessità in funzione della dimensione aziendale, è opportuno che:

- esista un coordinatore alla logistica (magazzino e spedizioni) indipendente dalle funzioni acquisti/fornitori, clienti e amministrazione/finanza;
- la merce ricevuta sia verificata per quantità e qualità dalla funzione logistica e che questa sia indipendente dalla funzione aziendale che autorizza il pagamento ai fornitori;
- le contestazioni sulla qualità della merce ricevuta siano inviate in copia alla funzione finanziaria che emette gli ordini di pagamento, alla funzione logistica e alla Direzione per le opportune valutazioni sull'efficacia del lavoro svolto in termini di controllo qualità;
- agli ordini di pagamento siano sempre allegati i documenti certificativi della ricezione della merce e del passaggio dei test di qualità;
- la documentazione di spedizione e/o consegna a clienti sia conservata in modo ordinato e organico;
- i documenti di vendita siano archiviati solo se corredati della documentazione di incasso.

Procedure di incasso/pagamento e di coordinamento amministrativo/finanziario

Con il Basilea 2 la funzione di amministrazione e gestione della tesoreria viene ad avere importanza ancora più critica e l'attività da essa dipendente deve essere organicamente inserita nelle procedure aziendali.

Tale funzione deve assicurare anche la programmazione dei flussi di tesoreria, con i vantaggi conseguenti alla introduzione della "Gestione anticipata di tesoreria" (GAT).

Occorre che:

- le scadenze stabilite per pagamenti e incassi siano rispettate dalle rispettive funzioni di tesoreria negli accordi da queste conclusi con fornitori e/o clienti;
- la tesoreria verifichi il rispetto delle scadenze contrattuali stabilite e riporti le eccezioni non autorizzate all'attenzione della direzione;
- tutti i pagamenti siano effettuati solo con l'accompagnamento dei relativi documenti giustificativi;
- la funzione di tesoreria si coordini con la funzione vendite per il controllo degli incassi alle scadenze previste e assuma le determinazioni stabilite in caso di ritardo;
- la funzione di tesoreria provveda al controllo periodico dell'evoluzione dei conti correnti bancari e delle condizioni applicate;
- la funzione di tesoreria rediga periodicamente, in accordo con le funzioni coinvolte (in particolare, alta direzione, acquisti, vendite, logistica) una previsione a breve termine dei flussi finanziari, e concordi con la Direzione le politiche per ottimizzare la gestione finanziaria corrente alla luce degli impegni e disponibilità risultanti.

Procedure di produzione

Quando la natura della azienda lo richieda, sarà definito un responsabile della funzione produzione.

In questo caso occorre che:

- siano statuiti i preavvisi necessari per la richiesta di acquisto merci necessarie alla produzione, le quantità minime e massime di ciascun ordine e gli standard di qualità;
- siano formalizzate le richieste materiali per qualità e quantità, i carichi dal magazzino materiali alla produzione e dalla produzione ai magazzini prodotti finiti;
- sia tenuta memoria degli scarti di produzione;
- la funzione sia sempre coinvolta nelle previsioni di produzione di periodo e nelle proiezioni di medio-termine, sia per quantità, qualità e gamma dei prodotti, e sia sempre chiamata ad esprimere il proprio parere impegnativo in merito ai progetti e ai piani di investimento conseguenti a dette previsioni e proiezioni.

Qualità del personale

Le caratteristiche qualitative del personale (staff) hanno naturalmente grande importanza.

Personale con una buona base di scolarità ha una maggiore potenzialità di crescere rapidamente insieme con le eventuali necessità dovute ad aumento delle dimensioni e complessità aziendali.

È auspicabile una equilibrata distribuzione della età del personale: una concentrazione di personale anziano comporta il rischio che tutte le persone depositarie dell'esperienza aziendale possano lasciare l'azienda, per raggiunti limiti pensionistici, in un periodo relativamente concentrato, con conseguenti difficoltà di sostituzione; al contrario, la presenza di tutte persone giovani comporta il rischio di errori di inesperienza.

Un ricambio (turn-over) del personale molto basso rende più difficile la motivazione del personale meritevole e la gestione del costo relativo nei periodi di stagnazione; un turn-over eccessivamente alto evidenzia una probabile insoddisfazione di fondo del personale dipendente e spinge a considerare il problema del consolidamento del senso di appartenenza tra i collaboratori e della tutela del know-how e delle esperienze specifiche della azienda e del settore.

Sistema informativo

È l'insieme dei dispositivi e delle procedure che consentono di mettere a disposizione di tutti gli utenti aziendali le informazioni di propria necessità e pertinenza in qualsiasi forma e di qualsiasi natura.

La qualità del sistema informativo contribuisce in maniera fondamentale alla efficacia ed efficienza delle operazioni.

Il sistema deve possedere alcune caratteristiche minime:

- Le informazioni, incluse quelle di natura contabile ed amministrativa, che spesso sono gestite da professionisti esterni o da società terze (in outsourcing), non devono essere prodotte esclusivamente in funzione dei rapporti operativi con l'esterno dell'azienda.
- Il flusso informativo deve essere progettato tenendo presenti le necessità degli organi interni di avere a disposizione informazioni organiche, tempestive e sintetiche.
- Indipendentemente dal supporto, cartaceo o informatico, il sistema deve essere progettato e gestito eliminando o riducendo (nel rispetto di un ragionevole rapporto costi/benefici) il rischio di perdita di informazioni critiche per la gestione. A tal fine devono essere previste procedure di salvataggio (back-up) e adeguati livelli di sicurezza degli accessi fisici e logici;
- Il sistema deve mettere a disposizione informazioni omogenee fra i vari utenti, fruibili, cioè dirette all'obiettivo, e sintetiche. Con ciò si intende che l'utente non deve elaborare l'informazione di volta in volta necessaria alle proprie necessità a partire dai dati elementari, ma deve trovarla a disposizione nel formato e nei tempi necessari.

Sistema di "controllo di gestione"

È l'insieme delle procedure e dei dispositivi connessi che consentono alla azienda di pianificare l'evoluzione e tradurre l'aspettativa in previsioni di flussi economico-finanziari fornendo quindi al management lo strumento per misurare oggettivamente la performance attraverso la verifica delle coincidenze e degli scostamenti dei flussi verificati a consuntivo rispetto alle proiezioni.

La qualità del sistema di controllo di gestione dovrebbe avere un impatto decisivo, secondo una corretta analisi della valutazione del rischio aziendale.

Da tale sistema dipende la capacità/possibilità di governare effettivamente la gestione indirizzandola, controllandone la evoluzione quasi in tempo reale e operando quindi tempestivamente le correzioni di rotta necessarie; esso permette cioè una effettiva capacità di indirizzo e controllo della gestione aziendale, capacità cui corrisponde una significativa diminuzione del rischio dovuta alla possibilità di anticipare le reazioni alle circostanze.

L'esistenza di un buon sistema di controllo di gestione è uno dei punti di forza che le banche stanno imparando a pesare in maniera significativa sulla valutazione del rischio aziendale.

È facile prevedere che ciò avverrà più rapidamente e facilmente per quelle aziende che forniranno con adeguata periodicità (ad esempio semestrale o trimestrale) le proiezioni dei flussi finanziari.

Questi ultimi, infatti, hanno il pregio di non essere soggetti a interpretazioni soggettive o a possibili manipolazioni, e consentono quindi alla banca di verificare oggettivamente e rapidamente la qualità delle proiezioni e imparare dalla esperienza quanta fiducia dare alle previsioni del proprio cliente, fiducia che si traduce in una spinta positiva al rating.

La proiezione dei flussi finanziari sistematica e integrata nel sistema di controllo di gestione, comporta la pressoché automatica eliminazione di tanti anomali e irrazionali comportamenti nella gestione dei conti correnti e delle relazioni bancarie in genere, con un beneficio anche sullo scoring andamentale e, quindi, un impatto ancor più decisivo sul rating complessivo.

E' fondamentale che le informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione siano condivise, sia nella fase di pianificazione che di consuntivazione, con tutte le funzioni-chiave.

Nella fase di pianificazione ciò serve a far partecipare tutte le interfacce alle valutazioni di fattibilità degli obiettivi e ad impegnarle al raggiungimento dei risultati di propria competenza, migliorando in tal modo anche la qualità delle previsioni.

Nella fase della verifica, la condivisione dei risultati richiama tutte le funzioni alle loro responsabilità nei casi in cui le evoluzioni a consuntivo siano state molto diverse da quelle che esse avevano in qualche modo "promesso" e le coinvolge con la stessa filosofia di "corresponsabilizzazione" nelle fasi di ricerca delle soluzioni atte a colmare gli eventuali scostamenti e/o a riprogrammare soddisfacentemente la rotta.

Altre considerazioni organizzative

Il conseguimento della certificazione di qualità, oppure l'attestazione, da parte di enti terzi indipendenti, circa l'avvenuta piena e rigorosa ottemperanza agli obblighi della legge sulla sicurezza e sulla privacy, costituiscono, a parità di tutto il resto, un piccolo teorico vantaggio in termini di qualità degli assetti organizzativi e quindi sono aspetti che determinano una potenziale riduzione dei rischi operativi aziendali.

Possono perciò, in linea di principio, essere valorizzati ai fini del rating, però va detto che alla certificazione di qualità viene dato da parte delle banche un peso pressoché simbolico, ma ciò dipende dalle oggettive condizioni di applicazione di tale certificazione nella realtà italiana.

Un miglioramento del rating sarà prevedibilmente associato anche alla dimostrazione di aver messo in opera le "misure organizzative e di funzionamento" necessarie a prevenire l'automatica estensione alla azienda delle responsabilità penale di cui al D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 2316.

Tale responsabilità può essere esclusa a determinate condizioni, tra le quali rientra la dimostrazione di aver predisposto un'adeguata struttura organizzativa ai fini della prevenzione di comportamenti illeciti.

POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Consiste in una coerente presentazione della situazione e delle prospettive attese della domanda e dell'offerta nel mercato di riferimento della azienda, corredata da credibili considerazioni sui punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa rispetto alla propria concorrenza.

Favorisce una buona valutazione delle competenze e professionalità manageriali e imprenditoriali e si ottiene attraverso una riflessione periodica sul posizionamento dell'azienda nel proprio mercato.

La riflessione va estesa alla gamma dei prodotti/servizi, alla qualità, al bacino di attività e a quanto altro influenza direttamente il comportamento della propria clientela.

La riflessione può essere facilitata usando un semplice strumento di raffronto, realistico e quanto più possibile oggettivo, della propria situazione rispetto a quella dei propri principali concorrenti, quale può essere per esempio la Matrice di competitività ovvero "Competitive matrix".

Tra i concorrenti vanno presi in considerazione i leader del mercato e le imprese della propria dimensione.

Le considerazioni strategiche emerse sulla base del suddetto raffronto devono essere completate con le valutazioni relative alla stima della propria quota di mercato ("share") rispetto a quella dei principali concorrenti, nonché alle previsioni di evoluzione della domanda dell'intero mercato e della propria quota; previsioni supportate da realistiche e credibili argomentazioni.

La presentazione di un documento che descrive e analizza il posizionamento competitivo della azienda valorizza il contenuto del Business Plan presentato dalla azienda, dando importanza ai punti di forza ivi descritti ed attenuando il peso dei punti di debolezza.

Nel documento occorre esporre gli uni e gli altri senza esagerazioni o reticenze; per quanto riguarda i punti di debolezza, la semplice dimostrazione che se ne è a conoscenza e che si è predisposto un credibile progetto di rimozione degli stessi fornisce evidenza di strategie coerenti, e promuove l'idea di un approccio prudente e realistico nella predisposizione dei piani di azione.

Al contrario la descrizione di una posizione forte e senza elementi di debolezza risulterebbe poco credibile col rischio di ottenere l'effetto opposto a quello desiderato.

Le riflessioni strategiche inserite nella descrizione del posizionamento competitivo della azienda danno sempre un contributo alla instaurazione di migliori rapporti con la banca se:

- l'analisi evidenzia un approccio prudente, profondo e sufficientemente completo;
- risulta effettuata periodicamente sulla base di un "metodo" aziendale e non contingentemente al solo fine della presentazione della domanda di finanziamento;
- dimostra che gli obiettivi e le strategie previste dai piani sono ragionevolmente conseguenti, secondo buon senso, alle considerazioni di posizionamento effettuate come descritto in precedenza.

Matrice di Competitività ("Competitive Matrix")

La matrice di competitività è un metodo che attinge molto pragmaticamente a diverse discipline per sollecitare riflessioni quanto più possibili complete ed oggettive sulla posizione competitiva dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti più significativi.

Il principio su cui fonda la metodologia è quello di creare una check-list delle variabili potenzialmente rilevanti dal punto di vista commerciale e quindi di fornire un algoritmo che consenta di considerare la posizione della azienda rispetto alle suddette variabili, con sufficiente obiettività. Il metodo è riassumibile nelle quattro fasi seguenti.

1) Creazione della check-list: il primo passaggio viene effettuato ponendosi idealmente nei panni di un potenziale cliente ("prospect") e chiedendosi in base a quali variabili detto cliente decide se e presso quale fornitore effettuare l'eventuale acquisto.

2) Preparazione della lista dei concorrenti ("competitors"): creare una lista dei principali concorrenti; per principali concorrenti si intendono le aziende più significative del proprio settore che operano nella specifica area geografica in cui opera la azienda. Vanno inclusi non solo i leader di mercato direttamente o indirettamente operanti nella propria area geografica ma anche i più dinamici concorrenti delle proprie dimensioni.

3) Creazione della tabella di confronto: creare una tabella in cui va inserita sulle righe la lista delle variabili di cui al punto 1 e sulle colonne la lista delle aziende di cui al punto 2; la prima di queste colonne va di norma riservata alla azienda da analizzare.

4) Algoritmo di confronto: il confronto materiale viene fatto molto semplicemente ponendosi nuovamente nei panni del potenziale cliente ed esaminando una ad una le variabili sulle righe della tabella. Per ogni variabile ci si chiede quale voto meriti (sempre nell'ottica del potenziale compratore) ciascuna delle aziende elencate sulle colonne (la scala della votazione è indifferente). Naturalmente le variabili in cui la azienda analizzata ha i voti più alti costituiscono altrettanti punti di forza, e quelle in cui ha i voti più bassi i punti di debolezza.

Le variabili da inserire nelle righe della tabella sono abbastanza intuitive: si tratta delle opportune personalizzazioni al singolo settore economico delle variabili inerenti:

- Prezzo
- Qualità
- Rapporto Qualità/Prezzo
- Immagine del prodotto e della azienda
- Livelli di servizio ante e post vendita
- Supporti promozionali e pubblicitari.
- Ecc.

Key points \ Aziende	Az. A	Az. B	Az. C	Az. D	Az. E	Ecc.
Prezzo						
Qualità						
Immagine						
Assistenza p.v.						
Etc.						

Redigere la matrice di competitività corrisponde a chiedersi, con un metodo che rende l'analisi sistematica, quali sono i fattori rispetto ai quali ritiene l'azienda essere più attraente per il potenziale acquirente e quali

invece i fattori nei quali i principali concorrenti risultano più appetibili per il mercato, identificando analogamente la posizione della concorrenza rispetto a ciascuna variabile che ritiene rilevante.

Avere una sintetica valutazione dei punti di forza e di debolezza della azienda nell'ottica del mercato è uno strumento di grande valenza che consente anche di considerare con maggiore consapevolezza l'attendibilità e la coerenza delle strategie aziendali.

Infatti è ovvio che una buona strategia deve:

- enfatizzare e valorizzare i punti di forza
- eliminare, ridurre, mascherare o nascondere i punti di debolezza.

INNOVAZIONE, QUALITÀ/QUANTITÀ DEGLI INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO (R&S)

Il quadro ambientale è cambiato drasticamente negli ultimi anni e la necessità di una continua e profonda attenzione alle opportunità di innovazione di prodotto, di processo, o anche solo di immagine, sono diventate critiche pressoché per tutti i settori di business.

Non necessariamente l'innovazione richiede cospicui e/o costosi investimenti, perché a volte idee semplici e di ridotto o nullo costo si rivelano vincenti.

Anche nei casi in cui i programmi sono più sofisticati ed il relativo costo e/o l'esborso finanziario più consistente gli investimenti risultano molto meglio valorizzati se la loro descrizione è inserita coerentemente nell'analisi delle necessità/ opportunità aziendali e/o dei rischi del mercato così come effettuata nell'ambito delle considerazioni sul posizionamento competitivo.

Ciò premesso, gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, le innovazioni nella qualità o nella gamma dei prodotti/servizi, le innovazioni di processo, i miglioramenti procedurali ed i relativi effetti ottenuti o attesi sulla operatività e/o sulle attività amministrative o di controllo, vanno inseriti nella documentazione di accompagnamento della richiesta di concessione/ rinnovo del finanziamento.

INFORMAZIONI COMMERCIALI

Il peso delle cosiddette informazioni commerciali è sempre stato molto forte nei sistemi di valutazione utilizzati dalle banche, con particolare riferimento alla rilevazione sistematica delle notizie relative al cliente affidato e a società/ soggetti collegati, inerenti la presenza/assenza dei cosiddetti "eventi pregiudizievoli", quali protesti cambiari, decreti ingiuntivi, messa in liquidazione, apertura di procedure concorsuali, costituzione di fondi patrimoniali, ecc..

Si tratta naturalmente di oggettivi sintomi di (più o meno grave) rischio che ove non determinino l'automatico spostamento della azienda tra le posizioni in default, comportano particolare attenzione e cautela.

In prospettiva, anche le informazioni, che possono essere rilevate attraverso qualsiasi fonte, in merito a ritardi di pagamento prossimi ai 180 giorni, inclusi gli eventuali sconfinamenti continuativi di tale durata, sono destinati ad avere analogo peso.