

*Basilea 2: il caso pratico di
autovalutazione di un'impresa.*

a cura della dott.ssa **Immacolata Calice**

Tutti i profili descritti nell'articolo precedente devono essere analizzati dall'imprenditore che desidera conoscere il proprio posizionamento. Nel modello di valutazione *Bankability Rate* (nel seguito *B Rate*), realizzato da *Nike consulting* si è seguito l'approccio di raccogliere le *practice* bancarie più diffuse, per i diversi profili di analisi, ai fini di costruire un riferimento concreto per le aziende. Descriviamo quindi la definizione, gli obiettivi e la struttura di valutazione di questo modello.

Definizione

Il *B Rate* è un indicatore sintetico, che esprime, con valori compresi tra 0 e 100%, il grado di "facilità" con cui una specifica azienda può ottenere finanziamenti dal sistema bancario. Nel caso in cui il *B Rate* sia vicino allo zero, e quindi rappresenti una situazione di difficoltà rispetto all'erogazione di finanziamenti, si possono identificare i singoli elementi che portano alla valutazione negativa, e individuare, per ciascuno di essi quali siano gli interventi necessari per il ripristino di una situazione di normalità.

Il *B Rate* si differenzia profondamente dal *Rating* che viene attribuito da una specifica banca all'azienda, per le motivazioni riepilogate in **Tabella 1**.

Tabella 1 – Differenza tra il B Rate e il rating adottato da una specifica banca.

	BANKABILITY RATE	RATING
Utilizzatore	Responsabile Crediti dell'azienda	Responsabilità Crediti della banca
Finalità	Identificare le possibili cause di difficoltà nell'erogazione di finanziamenti, al fine di attuare gli interventi di sistemazione prima della richiesta di fido	Controllare e gestire il rischio del portafoglio crediti della banca.
Modalità di definizione delle soglie in base alle quali considerare un indicatore anomalo	Basata prevalentemente su valori medi di settore	Basata prevalentemente sui valori medi dei clienti della banca
Modalità di valutazione delle componenti soggettive del modello	Autovalutazione del Responsabile Crediti dell'azienda	Valutazione discrezionale del Responsabile Crediti della banca

Obiettivi

Il *B Rate* è lo strumento che guida l'azienda nella comprensione di quali informazioni bisogna raccogliere, come vanno elaborate, quali dati interni sono negativi o addirittura "fatali" e, infine, gli aspetti (quantitativi, qualitativi, di sistema, di relazioni), sui quali è opportuno intervenire prioritariamente.

Struttura di valutazione

Il processo di autovalutazione viene guidato nel *B Rate* attraverso le seguenti fasi logiche:

1. analisi dei pregiudizievoli, in cui si accerta che non vi siano elementi pregiudizievoli in capo agli esponenti aziendali o all'azienda, tali da rendere sostanzialmente impossibile, senza la dovuta attività informativa verso la banca, accedere al sistema bancario;
2. analisi quantitativa, basata su dati contabili e patrimoniali dell'impresa (integrata ove necessario con quelli dei soci o del titolare), fornisce una valutazione sintetica dei profili di:
 - ✓ redditività;
 - ✓ solidità patrimoniale;
 - ✓ liquidità;
3. analisi qualitativa, che descrive ed esamina gli elementi di carattere qualitativo (coerenti con i profili descritti in precedenza), relativi all'azienda e al suo rapporto con il sistema bancario:
 - ✓ la competitività aziendale;
 - ✓ la struttura interna;
 - ✓ le strategie;
 - ✓ il comportamento del cliente nei confronti della banca;
 - ✓ il comportamento del cliente nei confronti del sistema bancario;
 - ✓ le informazioni di piazza;
4. determinazione del *B Rate* dell'azienda, in cui si descrive il risultato della valutazione congiunta delle componenti quantitativa e qualitativa. Il risultato di sintesi dell'elaborazione, denominato *Bankability Rate (B Rate)*, è rappresentato su una scala i cui estremi sono 0 e 100. Nel caso in cui il *B Rate* sia tendente a zero, la capacità di accesso al credito potrebbe essere molto critica; se il *B-Rate* tende a 100, l'azienda ha maggiori possibilità nell'ottenimento del credito da parte del sistema bancario;
5. analisi delle garanzie, che integra il giudizio di "Bankability Rate", fornendo indicazioni utili alla corretta gestione del rapporto bancario.

Nel seguito si descrive con un caso pratico l'applicazione del *B Rate*.

Caso pratico: l'esperienza di Agrinvest S.r.l.¹

La società Agrinvest Srl possiede due marchi, "Solaria" e "Donna Carmela", il primo dedicato alla grande distribuzione e il secondo rappresentativo di prodotti tipici pugliesi "di lusso" dedicati ad un mercato più ristretto.

I soci decidono di sfruttare con più incisività il proprio posizionamento geografico (San Giovanni Rotondo, cittadina sita in provincia di Foggia e rinomata per il pellegrinaggio religioso) creando un nuovo punto vendita di prodotti tipici pugliesi nei pressi della Basilica di San Pio.

In vista del periodo natalizio, a ottobre decidono, quindi, di organizzare la vendita del marchio "Donna Carmela", attraverso l'affitto di un nuovo locale, la ristrutturazione dell'immobile, l'assunzione di una commessa. Decidono, poi, di dotare l'area di un arredamento innovativo, adeguato alla valorizzazione dei prodotti attraverso un *restayling* degli scaffali.

¹ Il caso rappresentato è fondato sui dati di un'azienda realmente esistente, con sede sociale in San Giovanni Rotondo (FG) Località Donna Carmela, che si occupa di lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi.

I fatti e le persone indicate relativamente all'esempio in esame non sono reali.

L'ostacolo che si oppone alla realizzazione di questo nuovo progetto imprenditoriale è l'esigenza di chiedere alla propria banca di finanziare, da subito, circa l'80% dei costi di progetto, per pagare la ristrutturazione del locale.

I soci intendono valutare l'opportunità di chiedere alla propria banca un finanziamento, possibilmente a lunga scadenza, seppure confidino di avere un significativo ritorno già nella prima stagione; incaricano il direttore amministrativo di predisporre tutta la documentazione da portare in banca. Per preparare adeguatamente l'incontro, il direttore amministrativo, venuto a conoscenza delle innovazioni introdotte da Basilea 2, decide di avvalersi di uno strumento di autovalutazione: il *Bankability Rate*.

A tale scopo inizia a raccogliere le informazioni che abbiamo indicato nell'articolo precedente, provvede all'inserimento dei dati quantitativi e si sottopone ai questionari qualitativi previsti dal modello *B Rate*.

In attesa della risposta, si chiede se sarà reputato come cliente rischioso o poco rischioso, se la banca accetterà la richiesta di fido fatta fino a quel momento, se forse ha fornito troppe informazioni.

La società Agrinvest Srl, in base all'applicazione del *Bankability Rate*, ottiene un valore pari al 21%, come indicato in **Figura 1²** (vedi Allegato 1).

Il commento è piuttosto duro: *“Si riscontrano elementi di potenziale difficoltà nell'accesso al credito futuro...”*

Il direttore amministrativo, facendo mente locale sulle risposte fornite nel questionario qualitativo, si chiede le ragioni del risultato negativo e come può agire per migliorare la situazione.

E' in questo momento che si misura la validità di un modello di autovalutazione.

Il direttore si aspetta infatti delle spiegazioni e, possibilmente, dei suggerimenti.

Nel caso specifico, il modello identifica l'area di maggiore criticità. Si può infatti notare che, in calce al commento sintetico, vengono presentate le due macroaree di analisi: quantitativa e qualitativa, entrambe accompagnate da un grafico colorato. Intuitivamente il direttore amministrativo comprende che la situazione è particolarmente critica nell'area quantitativa, ancor più in quella qualitativa.

Area quantitativa

Il giudizio di sintesi dell'area quantitativa deriva dal risultato di un'analisi per indici che, nel modello preso in esame, sono stati suddivisi logicamente, in modo da strutturare una valutazione in grado di cogliere le caratteristiche della gestione aziendale sotto profili di:

- ✓ capacità reddituale;
- ✓ solidità patrimoniale e finanziaria;
- ✓ capacità di gestione della liquidità e dei flussi di cassa.

Tra i tre profili, l'ambito caratterizzato da maggiore criticità è il profilo di solidità (vedi **Figura 2 in allegato**).

Giungendo all'ultimo e più specifico grado di analiticità, il modello di autovalutazione fornisce la possibilità di comprendere sulla base di quali indicatori sia stato valutato il profilo, come debba essere interpretato lo stato di anomalia e, soprattutto, è in grado di suggerire anche gli interventi migliorativi da porre in essere.

Quindi, per ogni indicatore vi è un'analisi dettagliata, in quanto ciascun di essi concorre al giudizio di sintesi del proprio profilo di indagine, attraverso una molteplicità di elaborazioni:

- ✓ i valori assunti dall'indicatore nei bilanci storici vengono confrontati con il valore che l'indicatore assume nelle aziende assimilabili per dimensione e per settore;

² Le Figure 1,2,3 e 4 si riferiscono ad una valutazione effettuata utilizzando il software “Basilea 2” de Il Sole 24 Ore.

- ✓ i valori assunti dall'indicatore nei bilanci prospettici vengono confrontati con il valore che l'indicatore assume nelle aziende assimilabili per dimensione e per settore;
- ✓ il *trend* storico e prospettico dell'indice viene analizzato, trascurando le variazioni non significative..

Sulla base di queste analisi, è possibile elaborare un commento ragionato, volto a fornire le opportune indicazioni per avviare, ove necessario, le attività di risanamento.

Il presupposto su cui si fonda l'analisi per indici prevede che aziende operanti in settori diversi presentino valori degli indicatori estremamente differenti; si pensi al rapporto tra fatturato e lavoro di un'impresa di servizi, rispetto a un'impresa di produzione industriale nel campo chimico. L'analisi degli indicatori è quindi strettamente connessa alla tipologia di attività (a maggiore o minore assorbimento di risorse); ne consegue che l'impresa, che ottiene risultati notevolmente inferiori a quelli delle aziende confrontabili, per dimensione e settore, mostra un *gap* competitivo con gli altri operatori dello stesso mercato.

Per questo, un modello di autovalutazione deve utilizzare dei valori di confronto che siano in grado di adattarsi alle caratteristiche dei diversi settori di attività e che considerino anche le differenziazioni dimensionali. Analizzando il dettaglio del profilo di solidità, il direttore amministrativo individua come particolarmente critico il rapporto tra debiti finanziari e immobilizzazioni nette.

L'analisi dell'indice gli fornisce le seguenti utili informazioni sulla società Agrinvest Srl (v. **Figura 3 in allegato**).

L'indice parte dall'assunto che le immobilizzazioni nette possano essere considerate come una garanzia sui crediti non commerciali ricevuti; nel caso in cui le immobilizzazioni siano basse rispetto all'indebitamento si ritiene che vi siano scarse possibilità di recuperare interamente il credito in caso di dissesto dell'impresa.

Il direttore amministrativo si rende conto a questo punto, che le previsioni sui dati quantitativi di bilancio per gli anni 2006, 2007 e 2008 possano essere l'occasione per elaborare un programma di miglioramento della propria struttura finanziaria.

Sulla base della diagnosi e dell'intervento proposto, decide di agire sui bilanci prospettici, identificando le azioni che si rendono necessarie per riportare gli indici in una situazione di normalità.

Il processo può risultare difficoltoso, perché il miglioramento di un indicatore può determinare il peggioramento di altri indicatori o di altri profili, ma è proprio la consapevolezza delle relazioni tra le diverse grandezze che consente di identificare le forme di intervento ottimali.

Risolti i problemi quantitativi, decide di esplorare anche il suo profilo qualitativo.

Area qualitativa

Malgrado il risultato negativo ottenuto sul profilo qualitativo, il direttore amministrativo è convinto di poter raggiungere, con un minimo sforzo, un risultato qualitativo che, per le dimensioni di Agrinvest Srl, può essere vicino all'eccellenza.

Intravede, infatti, la possibilità di ottenere il dovuto riconoscimento dello sforzo fatto (e non sempre condiviso dall'imprenditore) nello strutturare i processi organizzativi, strategici e di comunicazione dell'azienda.

Dall'analisi qualitativa (v. **Figura 4 in allegato**) emerge che, tra i profili indagati, le maggiori criticità sono sul profilo di Struttura Interna e di Comportamento verso il Sistema Bancario.

La sintesi qualitativa conferma il direttore nella sua convinzione di avere già fatto molta strada per quanto riguarda la competitività, le strategie e la comunicazione.

Non si spiega però lo scarso risultato del profilo di Struttura Interna, che è più strettamente legato agli aspetti organizzativi, su cui ha molto lavorato, modificando spesso strutture e responsabilità.

Sulla base delle indicazioni ricavabili dal profilo e leggendo attentamente le indicazioni della sintesi qualitativa, si rende conto che l'esito negativo è da imputarsi ad alcune difficoltà effettivamente riscontrate e segnalate.

Infatti, durante il precedente periodo di revisione organizzativa della società, non si era curato abbastanza nel creare un sistema di incentivi che sopperisse al maggior carico di lavoro che si era venuto a creare in capo ad alcuni soggetti.

Per quanto riguarda il questionario sul rapporto con il Sistema Bancario, il direttore scopre che un su "capriccio" passato aveva pregiudicato la situazione su tutto il sistema.

Infatti, l'anno precedente, aveva trascurato i suoi rapporti con la banca, verso cui nutriva un certo risentimento per una passata discussione riguardo alla valuta di addebito delle ricevute bancarie dei propri fornitori. Dal momento che non era rientrato per un lungo periodo sullo sconfinamento – in quanto aveva trasferito l'operatività di cassa su un altro istituto di credito – la banca, in base all'applicazione del proprio regolamento interno, aveva posizionato in stato di anomalia la sua posizione creditizia, dandone comunicazione al sistema bancario e pregiudicando così la sua immagine a livello di sistema.

Resosi conto delle implicazioni di tale comportamento il direttore decide, il giorno stesso, il disporre un bonifico per il rientro e di chiudere il conto aperto presso quella banca, successivamente abbandonato e dimenticato.

Con alcuni accorgimenti, quindi, il direttore si reca in banca con i soci e, sulla base della scaletta di interventi che è emersa dall'attività di autovalutazione, spiega al direttore di filiale le iniziative intraprese per migliorare la propria struttura interna e i provvedimenti programmati per incrementare le vendite e riequilibrare la propria struttura patrimoniale.

Il Direttore di filiale, positivamente impressionato dall'ordine e dalla precisione con cui la documentazione è stata redatta, istruisce la pratica per la richiesta di fido e la trasmette agli organi interni competenti.

Un metodo di analisi per più soggetti.

Il caso appena esposto è l'esperienza di una società di capitali di piccole dimensioni, ma il problema della valutazione del *Bankability Rate* riguarda non solo le società di capitali, ma anche le società di persone, le ditte individuali e i professionisti.

I modelli di autovalutazione devono prevedere percorsi differenziati sulle diverse forme giuridiche societarie, attivando profili di valutazione specifici, in ragione non solo del profilo dimensionale e del settore di attività, ma anche in base a una notevole quantità di informazioni aggiuntive richieste in anagrafica, quale il numero di collaboratori/dipendenti/soci, la presenza di figure dirigenziali, di sedi distaccate, di organi di controllo, l'indicazione delle forme tecniche di finanziamento maggiormente utilizzate, ecc.

L'analisi dei dati quantitativi, le fonti di informazioni individuate e richieste, le segnalazioni di criticità e intervento, la struttura e il contenuto dei questionari qualitativi, devono essere pensati per cogliere queste differenze.

Conclusioni

Le banche, per effetto di Basilea 2, stanno investendo molto per migliorare la solidità e il livello di servizio alle imprese. Il processo deve concludersi con l'entrata in vigore del nuovo accordo prevista per il 2007.

Ritengo tuttavia che Basilea 2 sia un incentivo anche per il sistema industriale, qualora costituisca stimolo al miglioramento dei profili di valutazione descritti in questa sezione.

L'impresa può subire questo processo o, comprendendolo e attivandosi, trasformarlo in una opportunità.

Una sistematica attività di autovalutazione impostata sui criteri suindicati può essere l'occasione per comprendere lo spirito dell'innovazione e attivare le adeguate azioni correttive.

In questa prospettiva l'attività di autovalutazione può diventare un'innovativa fase del processo del credito dove si incontrano in campo neutro le banche e le imprese con reciproci benefici, per giocare una partita "amichevole" sulla base di regole e principi condivisi dalla comunità internazionale.

Con uno slogan: aiutatevi a vincere.

Immacolata Calice