

BASILEA 2

ACCORDO PER LA TUTELA DELL'ADEGUATEZZA PATRIMONIALE DELLE BANCHE

3. Funzionamento dei sistemi di rating (seconda parte)

Documento n. 20 del 20 giugno 2005

CIRCOLARE

INDICE

<i>Premessa</i>	Pag.	1
1. Variabili strettamente qualitative	“	3
1.1 <i>Generalità</i>	“	3
1.2 <i>Storia e tradizione aziendale</i>	“	4
1.3 <i>Governo societario (“Corporate governance”)</i>	“	5
1.4 <i>Organizzazione e sistemi gestionali</i>	“	6
1.4.1 <i>Organigramma</i>	“	7
1.4.2 <i>Procedure operative</i>	“	8
1.4.3 <i>Qualità del personale</i>	“	11
1.4.4 <i>Sistema informativo</i>	“	11
1.4.5 <i>Sistema di “controllo di gestione”</i>	“	12
1.4.6 <i>Altre considerazioni organizzative</i>	“	13
1.5 <i>Posizionamento competitivo.</i>	“	14
1.6 <i>Innovazione, qualità/quantità degli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S)</i>	“	15
1.7 <i>Informazioni commerciali con particolare riferimento alla presenza/assenza dei cosiddetti “eventi pregiudizievoli”</i>	“	16
2. Il rating e le recenti innovazioni normative	“	16
2.1 <i>Innovazioni normative in materia di diritto societario</i>	“	16
2.1.1 <i>Possibilità di prevedere linee di business separate con soci e contabilità separate</i>	“	18
2.1.2 <i>Composizione degli organi amministrativi e di controllo (sistema monistico e dualistico)</i>	“	18
2.1.3 <i>Azione sociale di responsabilità</i>	“	18
2.1.4 <i>Diritto di recesso dalla società</i>	“	19
2.1.5 <i>Procedure conciliative</i>	“	20
2.2 <i>Innovazioni normative in materia contabile</i>	“	20
2.2.1 <i>Beni concessi in locazione finanziaria (leasing finanziario)</i>	“	21
2.2.2 <i>Applicazione del fair value per la valutazione delle attività</i>	“	22
2.2.3 <i>Rideterminazione del valore delle attività materiali e immateriali</i>	“	22
2.3 <i>Innovazioni normative in materia tributaria</i>	“	23
2.3.1 <i>Contrasto alla sottocapitalizzazione delle imprese</i>	“	23
2.3.2 <i>Esenzione fiscale delle plusvalenze</i>	“	23
2.3.3 <i>Trasparenza fiscale</i>	“	24
3. Peso dei vari elementi nel rating complessivo	“	24
Allegati	“	27
Allegato 1	“	28
1. <i>Presentazione della azienda</i>	“	28
2. <i>Panorama organizzativo</i>	“	32
Allegato 2	“	36
<i>Matrice di Competitività (“Competitive Matrix”)</i>	“	36

Premessa

Nella precedente circolare (documento n. 8 del 4 marzo 2005) abbiamo approfondito la conoscenza del funzionamento dei sistemi di *rating* con riferimento alle variabili che abbiamo definito “quantitative” e “quali-quantitative”.

Nella presente circolare completeremo la nostra analisi, occupandoci degli altri fattori che intervengono nella determinazione del *rating*. Con questi fattori entriamo in una parte della descrizione dei processi di *rating* particolarmente delicata.

Per quanto riguarda i fattori visti in precedenza ci troviamo di fronte un panorama abbastanza ben delineato.

Infatti nonostante la Banca di Italia non abbia ancora iniziato a validare i sistemi di *rating* (e non abbia ancora emanato istruzioni operative sulle caratteristiche attese) le aspettative circa l’inserimento e le modalità di funzionamento nei sistemi di *rating* dei fattori esaminati nelle precedenti circolari sono, pur con sfumature diverse, piuttosto chiare.

Per quanto riguarda i fattori quantitativi l’esperienza delle banche è ben consolidata: *scoring* di bilancio e “andamentali”¹, pur con alcune differenze, sono riconducibili ad approcci sostanzialmente noti e in linea di principio simili in tutte le banche. Le valutazioni basate sui dati centralizzati (*in primis* Centrale dei Rischi) sono ancor più omogenee.

Anche l’uso di piani e *budget* è relativamente certo. Tale uso, infatti, è consolidato nella esperienza delle grandi aziende di *rating* ed è raccomandato dai principi dell’analisi finanziaria. Inoltre i documenti integrativi dell’Accordo (Basilea 2) 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 (in particolare si rammenta la *newsletter* dello scorso gennaio 2005, contenente le raccomandazioni per la validazione dei sistemi di *rating* da parte delle autorità di vigilanza, emessa dallo AIG – Gruppo per la Implementazione dell’Accordo²).

Alla luce di tutto ciò, 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 che abbiamo in precedenza definito qualitative il panorama appare molto meno delineato.

Le banche non hanno, rispetto a tali fattori, una tradizione consolidata e omogenea. I dettami della analisi finanziaria relativi a questi aspetti sono meno diffusi e, nella

1 Si fa riferimento all’analisi dell’andamento dei conti correnti e delle relazioni in genere intrattenute dalla clientela, argomento trattato in Fondazione Luca Pacioli, “Basilea 2: Funzionamento dei sistemi di *rating* (prima parte)”, documento n. 8 del 4 marzo 2005, paragrafo 2.1.2.

2 Le *newsletter* dell’AIG contengono raccomandazioni che integrano il testo dell’accordo “Basilea 2” con istruzioni e considerazioni operative ed applicative, approfondendo di volta in volta singoli aspetti specifici

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 in *investment financing, acquisitions and mergers* e consimili. 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 dalle suddette entità, 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.

Di seguito cercheremo di separare quello che le banche sembrano già aver recepito nella loro tradizionale analisi del rischio da quello che invece ancora non fa parte di una esperienza corrente e diffusa.

Va osservato tuttavia che il limite con cui le banche affrontano oggi questa fase della analisi può essere foriero di maggiori opportunità e spazi per colui che, avendo fatto propria la materia e padroneggiandola intimamente, sia in grado di guadagnarsi una carismatica *leadership* (anche nei rapporti con le banche) offrendo una competenza fruibile, profonda e riconoscibile.

Ciò è tanto più vero in quanto, come vedremo facilmente nel seguito, gli elementi che vanno presi in considerazione per questo tipo di analisi, una volta resi noti, sono di assoluto buonsenso e intuitivamente condivisibili senza remore e senza condizioni.

Infine osserviamo che in questo documento ci occupiamo, oltre che dei fattori di natura strettamente qualitativa (di tipo che possiamo definire "tradizionale"), anche di una serie di aspetti collegati a recenti innovazioni normative, di carattere amministrativo-finanziario, societario, fiscale o gestionale che, per i motivi che illustreremo, vengono ad avere un impatto potenziale molto significativo ai fini della assegnazione del *rating* alla clientela. Questi fattori sono inclusi in questo contesto anche se non tutti di carattere rigorosamente qualitativo.

Gli argomenti di cui a questo secondo "sottogruppo" di fattori sono relativi alle discipline nelle quali viene unanimemente riconosciuta al consulente aziendale una sorta di *leadership* culturale e professionale. Si tratta, però, di argomenti che lo stesso consulente tiene di norma in considerazione solo con riferimento ad obblighi civilistici e/o fiscali, spesso senza avere il tempo di apprezzare il potenziale impatto che essi esplicano in termini di riduzione del rischio aziendale e, quindi, di miglioramento del *rating* assegnabile alla clientela.

1. Variabili strettamente qualitative

1.1 Generalità

Abbiamo già accennato che il 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*.

In sostanza, gli unici punti di riferimento sono le direttive di cui agli articoli 410 e 411 dell'Accordo. Tali direttive statuiscono, in estrema sintesi, quanto segue:

"[...] Le definizioni e i criteri di rating devono essere plausibili e intuitivi [...]" "[...] devono utilizzare tutte le informazioni rilevanti e significative nell'assegnare i rating ai debitori e alle operazioni [...]"

Ciò conferma che, 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, in particolare con riguardo alla istruttoria della pratica di fido di una piccola impresa, non consente 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 *check-list* predisposta dalla azienda di credito, e da redigere a cura del settorista sulla base della propria conoscenza del cliente, conoscenza sovente abbastanza superficiale.

Tale *check-list*, per i motivi anticipati in premessa, è spesso 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:

1. nella descrizione della metodologia di valutazione del rischio il consulente rende evidente la completezza e la profondità della propria analisi (in coerenza con le considerazioni anticipate in premessa);
2. gli elementi positivi di giudizio riportati in detta documentazione sono intuitivamente condivisibili e credibilmente argomentati;
3. gli elementi di debolezza non vengono ignorati ma evidenziati professionalmente. Si ottiene di minimizzarne l'importanza non già 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.

Nel cominciare ad analizzare molto rapidamente i suddetti aspetti qualitativi premettiamo una ultima osservazione. Considerato il sopracitato articolo 411 del documento emesso dal comitato di Basilea, "tutte le informazioni rilevanti e significative" ai fini di contribuire a valutare il rischio di credito hanno diritto di asilo, e considerata la complessità della materia, è veramente impossibile redigere un elenco completo, cosicché quella che segue è necessariamente una esemplificazione significativa ma non esaustiva. Ci pare tuttavia sufficientemente organica e approfondita con riferimento alla classe delle PMI che consideriamo il nostro primario obiettivo.

1.2 Storia e tradizione aziendale

Le banche minori, che hanno nella conoscenza della clientela il loro punto di forza, hanno sempre assegnato alla esposizione della storia e della tradizione aziendale un ruolo importante. Nelle banche maggiori l'importanza di questi fattori è riconosciuta in linea di principio (infatti, il richiamo alla considerazione di questi elementi è regolarmente inserito nei manuali delle procedure di istruttoria) tuttavia nella pratica i commenti fatti a questo titolo dal settorista:

- sono quasi sempre inseriti come elemento positivo di valutazione;
- evidenziano di regola una conoscenza superficiale;
- sono (troppo) spesso espressi in formule piene di retorica e sempre uguali a se stesse, col risultato di perdere di significato.

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, etc.

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. Il punto sarà eventualmente richiamato anche nel paragrafo pertinente tra quelli in seguito elencati.

APPROFONDIMENTO: I PUNTI DI FORZA DELLA TRADIZIONE AZIENDALE

Spesso, una lunga tradizione aziendale viene 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:

1. una tradizione di serietà/correttezza migliora i rapporti che l'azienda instaura nei confronti dei vari "stake-holders" (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;
2. 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;
3. competenza e serietà riconosciute sono un viatico che apre la possibilità di condurre in porto iniziative complesse, altrimenti impossibili per aziende delle proprie dimensioni. 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;

4. 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 che deve essere estesa, oltre agli aspetti tecnico-operativi, ad uno stile "etico", senza il quale è pressoché inevitabile che chi subentra nella conduzione cerchi di massimizzare i profitti e i benefici di breve termine;
5. 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 finale³.

1.3 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.

Per la micro-impresa e la piccolissima azienda individuale i contenuti sono limitati ai semplici ed intuitivi strumenti di controllo della gestione presenti, l'analisi dei quali è sinteticamente richiamata nel prossimo paragrafo.

Nelle società, con importanza crescente all'aumentare delle dimensioni e della complessità della compagine societaria, la valutazione del governo societario include gli assetti proprietari, le norme statutarie e le opzioni prescelte con riferimento agli organi di amministrazione e controllo.

Infatti, la nuova e più flessibile normativa, tra l'altro, 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, etc....

Queste innovazioni hanno maggior peso nei confronti delle società per azioni e quindi di aziende in genere di dimensioni medie o superiori, tuttavia, in maggiore o minore misura, coinvolgono tutte le società ed hanno una importante

3. 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. 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 (intermediario) 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.

conseguenza sulla capacità/possibilità degli organi amministrativi di indirizzare la gestione aziendale e controllarne l'evoluzione rispetto ai programmi.

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.

Se ne deduce che, con riferimento alle scelte societarie e statutarie, il ruolo del consulente non si esaurisce nell'aiutare la azienda a scegliere il modello per lei più consono secondo le valutazioni più tradizionali, ma si estende alla previsione delle ripercussioni che la scelta genera sul *rating* aziendale.

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.

A questo riguardo ulteriori spunti di riflessione sono riportati nel paragrafo 2.1.

1.4 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, etc.);
- qualità del sistema informativo;
- efficacia del sistema di controllo di gestione.

Per l'importanza che riveste tale argomento ai fini della valutazione segue un approfondimento sui singoli aspetti.

1.4.1 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.

Naturalmente i componenti formali dell'organizzazione sono diversi in funzione della dimensione e complessità aziendali. È ovvio che rappresentare la struttura aziendale in un organigramma può apparire velleitario nei casi di una micro-impresa, dove la intera struttura è concentrata sul solo imprenditore coadiuvato da pochi o un unico collaboratore familiare (o addirittura nessun collaboratore).

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

Le funzioni citate nell'elencazione proposta, a titolo di esempio, nel seguente paragrafo, relativo alle considerazioni da svolgere sulle procedure-chiave, dovrebbero essere coperte e per quanto possibile separate, coordinate direttamente dalla Proprietà/Direzione solo quando gli impegni complessivi della stessa consentano adeguata attenzione e continuità di coordinamento e controllo.

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

- Esiste una suddivisione organica dei compiti secondo una logica coerente ed omogenea?
- Tutte le funzioni critiche (menzionate, come detto, al titolo seguente) 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 inattesa e prolungata, sono state previste e i relativi rischi prevenuti attraverso adeguati piani di sostituzione?

Con riferimento a questo ultimo punto è evidente che di fronte alla micro-impresa sono esaltati i rischi connessi all'eventuale improvvisa assenza del titolare e/o, se esistenti, dei suoi principali collaboratori. In caso di un'azienda che si regga sull'operato del solo imprenditore si avrebbe la quasi certezza della fine della impresa stessa in caso di improvvisa indisponibilità dello stesso ed è naturale che la banca valuti con molta cautela la possibilità di una esposizione, se non si dimostra che è stata posta in essere una soluzione credibile al problema della successione.

Una buona organizzazione, infatti, deve garantire la continuità aziendale favorendo il passaggio di consegne senza traumi in occasione del già citato "ricambio generazionale", ricambio che è stato invece fatale per molte piccole e medio-piccole imprese della realtà italiana.

1.4.2 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:

a. *Esiste una procedura sistematica degli acquisti?*

L'area degli acquisti è una delle più delicate. Anche quando l'azienda è molto piccola e se ne occupa direttamente il titolare, questi, preso da mille impegni, finisce per commettere errori, dovuti al sovraccarico di lavoro, talvolta grossolani. Quando esiste una funzione acquisti, 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 etc.;
- 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 finanziaria⁴;
- sia evitata, per quanto possibile, la dipendenza da un unico fornitore per acquisti e servizi strategici⁵.

4 Molte piccole aziende già prevedono che siano controfirmate dall'amministrazione, almeno in mancanza del titolare, ma, ai fini del Basilea 2, è fondamentale che tale funzione evolva nella direzione di una magari semplicissima funzione finanziaria e provveda non solo alle attività tradizionali che spesso sono mirate alla tutela degli obblighi di legge e, a tal fine, a curare le relazioni con gli eventuali professionisti esterni, ma anche al coordinamento della gestione amministrativo-finanziaria della impresa a cominciare dalla tesoreria. Anche leggendo le considerazioni svolte da autorevoli membri del Comitato e delle comunità finanziarie la introduzione in azienda della funzione finanziaria diviene in prospettiva la principale ragione di successo o insuccesso dell'attività relazionale posta in essere nei confronti delle banche. Confronta in proposito il richiamo alle procedure di coordinamento amministrativo/finanziario (al successivo paragrafo d).

5 Si definiscono strategici servizi e materiali 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.

b. *Esistono un listino e una procedura vendite formalizzati?*

Come è intuitivo anche l'area vendite va adeguatamente tutelata. I contratti principali e/o strategici sono di norma curati direttamente dal titolare o dall'Alta Direzione. Ciò detto, è opportuno che:

- sia definito il responsabile vendite (anche in questo caso, nella microimpresa ciò vale in particolare se il titolare/proprietario non è in grado di occuparsi con la necessaria attenzione e continuità del coordinamento e controllo della funzione);
- che siano definiti i prezzi unitari e gli sconti-quantità applicabili, nonché le tempistiche di consegna e le condizioni di pagamento *standard*;
- che tutti gli ordini da clienti siano documentati e sia definita la soglia al di sopra della quale devono sempre essere confermati per iscritto;
- che sia stabilita una procedura di "affidamento" della clientela, che definisce cioè la esposizione massima pendente accettabile verso ciascun cliente;
- che 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;
- che 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;
- che 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 magari del terzo mondo, e così via).

c. *Esiste una 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. Naturalmente, tenuto sempre conto delle semplificazioni rese necessarie in funzione della dimensione aziendale, va accertato 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.

d. *Esistono delle 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 anziché rimanere tutta "nella testa" del titolare, come sovente succede. Tale funzione deve assicurare anche la programmazione dei flussi di tesoreria, con i vantaggi più volte menzionati (anche nei precedenti documenti) 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 – ed 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.

e. *Esistono delle 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.

1.4.3 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. D'altronde una diffusa e particolarmente elevata scolarità nelle posizioni meramente esecutive può comportare problemi di motivazione.

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. *Know-how* ed esperienze finiscono per essere infatti concentrate nel solo titolare con l'esaltazione dei rischi connessi alla eventualità di una sopravveniente improvvisa necessità di successione.

1.4.4 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. Quello di costringere gli utenti a creare le informazioni necessarie a partire dai dati elementari ad essi disponibili è uno degli errori più gravi eppure più frequenti, e comporta formati dati disomogenei per informazioni analoghe, risultati divergenti in funzione di fonti diverse e a volte approssimate (con conseguenti incomprensioni e potenziali conflitti nelle relazioni tra le parti), dispersione di tempi nella ricerca e composizione della informazione, duplicazione di elaborazioni, maggiori possibilità di errori, maggiori difficoltà di controllo. (Non a caso una delle considerazioni che deve ispirare un buon sistema informativo è espresso nel seguente paradosso: “*troppi dati = poche informazioni*”).

1.4.5 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, secondo una corretta analisi della valutazione del rischio aziendale, un impatto decisivo. 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, come sottolineato dallo stesso nome, capacità cui corrisponde una significativa diminuzione del rischio dovuta alla possibilità di anticipare le reazioni alle circostanze, possibilità insita nel metodo.

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 dall'esperienza quanta fiducia dare alle previsioni del proprio cliente, fiducia che si traduce in una spinta positiva al *rating*.

Questo, come detto, è solo una parte degli effetti, perché la proiezione dei flussi finanziari, che naturalmente supponiamo sistematica e integrata nel sistema di controllo di gestione, comporta, come abbiamo più volte sottolineato, 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* cosiddetto andamentale (relazionale) e, quindi, un impatto ancor più decisivo sul *rating* complessivo.

Salvo i casi di micro-impresa, in cui è possibile che tutte le funzioni-chiave siano concentrate nel titolare, è 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 citate in precedenza. 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.

Nel caso di azienda costituita dal solo titolare o comunque concentrata sul titolare per la gestione di tutte le funzioni-chiave, il ruolo del consulente rimane fondamentale per la assistenza nel:

- tradurre in riflessi finanziari tutte le considerazioni operative emerse nei vari aspetti e nei vari momenti della gestione;
- mettere a punto delle metodologie semplici ed efficaci volte ad evitare che sotto la pressione operativa egli possa essere soggetto a errori o dimenticanze. Tali metodologie riguardano le modalità di raccolta e archiviazione dei documenti, le *check-list* dei punti qualificanti delle procedure-chiave, le attività critiche da porre in essere a scadenze periodiche etc.

In questa assistenza è incluso il mettere a punto dei semplici fogli elettronici a supporto della proiezione finanziaria citata in precedenza.

1.4.6 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*.

Va detto che, nelle esperienze positive fin qui riportate, 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* più significativo sarà prevedibilmente associato 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.

Al momento, purtroppo, permane molta incertezza sulle modalità che devono espletare le aziende per ottemperare al dettato della norma citata⁷.

Ciò premesso, è ragionevole aspettarsi che a favore della azienda che riesca a presentare una credibile attestazione di aver ottemperato alle suddette “misure organizzative e di funzionamento” le banche siano disposte ad associare un sensibile miglioramento del *rating*.

1.5 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. L’impatto sarà tanto più forte per una piccola e medio-piccola impresa, dove è particolarmente raro riscontrare competenze di valenza strategica. 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*” (cfr. all. 2). 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.

6 Il richiamato decreto legislativo introduce nel nostro ordinamento un sistema di responsabilità degli enti per taluni delitti, espressamente previsti, che pur commessi materialmente da amministratori o dipendenti, possano considerarsi direttamente ricollegabili allo stesso ente. 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.

7 La recente finanziaria 2005 (Legge 30 dicembre 2004, n. 311), al comma 82, aveva da una parte reso obbligatoria la ottemperanza a detta norma a una vasta platea di soggetti giuridici, e dall’altra inserito il controllo e la certificazione della suddetta ottemperanza all’ISFOL (Istituto per la Formazione dei Lavoratori), con una scelta probabilmente discutibile ma che aveva il pregio di assicurare una qualche certezza ai soggetti che volevano porsi anticipatamente al riparo da contestazioni giuridiche mosse in ossequio alla norma in questione. Il contenuto di tale articolo è stato successivamente abrogato e quindi si ripropone la incertezza in attesa che una nuova norma faccia chiarezza, o almeno che il panorama giurisprudenziale relativo alle interpretazioni da dare alla suddetta norma sia sufficientemente consolidato

Quando esistenti, è importante che alle riunioni destinate a mettere a punto le suddette considerazioni partecipino i responsabili delle varie funzioni-chiave.

Quando, invece, tutto è concentrato nelle mani del titolare è ancora una volta fondamentale che venga creato un metodo in grado di guidare attraverso le varie fasi di analisi, e di assicurare che siano presi in considerazione tutti i punti di vista nell'ottica delle diverse funzioni aziendali.

La presentazione di un documento che descrive e analizza il posizionamento competitivo della azienda valorizza il contenuto del *Business Plan*⁸ eventualmente 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 buonsenso, alle considerazioni di posizionamento effettuate come descritto in precedenza.

1.6 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.

La analisi sul posizionamento competitivo e le analisi organizzative, di cui ai punti

⁸ L'analisi del posizionamento competitivo è di norma richiamata, nelle linee essenziali, nella parte descrittiva del *Business Plan*.

precedenti si rivelano, sotto questo aspetto, un redditizio investimento, in quanto è dalle considerazioni conseguenti a tali analisi che scaturiscono molto spesso idee semplici, efficaci e compatibili con le possibilità aziendali.

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.

1.7 Informazioni commerciali con particolare riferimento alla presenza/assenza dei cosiddetti "eventi pregiudizievoli"

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 l'eventualità di protesti cambiari, decreti ingiuntivi, messa in liquidazione, apertura di procedure concorsuali, costituzione di fondi patrimoniali etc. 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 180⁹ giorni, inclusi gli eventuali sconfinamenti continuativi di tale durata, sono destinati ad avere analogo peso.

2. Il rating e le recenti innovazioni normative

2.1 Innovazioni normative in materia di diritto societario

La riforma della disciplina delle società di capitali ha inteso potenziare gli spazi attribuiti dell'autonomia negoziale, affidando in massima parte a questa la regolazione delle forme organizzative dell'esercizio dell'impresa.

Tale affidamento ha voluto contenere le norme imperative in corrispondenza dei tipi societari "chiusi" (S.r.l. e S.p.a. "chiuse") e incoraggiare l'accentuazione della propensione al rischio degli operatori.

⁹ Si rammenta che il termine scenderà a 90 giorni nel giro di 5 anni.

L'obiettivo di accentuare la **propensione al rischio** (intesa come momento di propulsione alla nascita di nuove imprese) è stato perseguito essenzialmente attraverso:

- il potenziamento di meccanismi di limitazione della responsabilità (si pensi alla generalizzazione della responsabilità limitata nelle società unipersonali)
- la tendenza a ridurre l'impegno finanziario minimo richiesto per lo svolgimento dell'attività nel regime di responsabilità limitata (si pensi, in particolare, alla nuova disciplina dei conferimenti nella S.r.l.)
- l'introduzione nelle S.p.a. di nuovi strumenti finanziari in grado di far affluire nell'intrapresa sociale risorse di terzi - istituzionalmente esclusi dalla gestione dell'impresa sociale - assoggettandoli in varia misura al relativo rischio (dalle tradizionali azioni a voto limitato ai nuovi strumenti partecipativi, alle obbligazioni postergate)
- l'introduzione nelle S.p.a. di nuovi strumenti di segmentazione del rischio di impresa (patrimoni destinati a singoli affari).

Oltre a tali innovazioni il legislatore della riforma ha ritenuto necessario intervenire sugli aspetti di:

- *informazione societaria* (in modo da garantire la qualità, l'attendibilità e l'accessibilità delle informazioni sull'andamento della gestione e sullo stato dell'investimento);
- *corporate governance*.

Tali interventi mirano, tra l'altro, a ridurre i rischi connessi all'inadeguatezza della informativa e alla mancanza di sistemi articolati di *governance*, e, conseguentemente, i costi del credito.

Le nuove norme, peraltro, presentano taluni profili di criticità relativamente ai rischi connessi a:

- utilizzo dei nuovi strumenti giuridici messi a disposizione dalla riforma;
- insorgere di situazioni di potenziale conflittualità sociale, con conseguente pregiudizio dell'operatività della società, e necessità del ricorso all'autorità giudiziaria.

Va tenuto presente che a seguito delle innovazioni richiamate nel seguito del presente paragrafo, 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.

2.1.1 Possibilità di prevedere linee di business separate con soci e contabilità separate

Come osservato, la possibilità di costituire patrimoni specificamente destinati alla realizzazione di singoli affari costituisce una novità rilevante per la disciplina delle S.p.a. Peraltro, l'utilizzo del nuovo strumento giuridico (con la seguente separazione patrimoniale e la formazione di una classe di creditori del patrimonio), rende opportuno valutare gli specifici profili di rischio attinenti al patrimonio separato. Tra questi preme sottolineare quello di una conflittualità potenziale che potrebbe insorgere tra questa categoria di detentori di azioni destinate e i soci che invece condividono la gestione generale dell'azienda: il perseguimento della strategia comune potrebbe, infatti, sacrificare gli interessi della singola linea di business.

2.1.2 Composizione degli organi amministrativi e di controllo (sistema monistico e dualistico)

In tema di *governance* si devono attentamente valutare la composizione e il funzionamento degli organi dei sistemi di amministrazione e controllo introdotti nella disciplina della S.p.a., tenuto conto che la scelta del modello gestionale influisce sulla efficienza dell'esercizio dell'attività d'impresa.

In tal senso si può osservare, ad esempio, che nel modello monistico, nonostante il divieto per i componenti del comitato di controllo sulla gestione di assumere funzioni attinenti alla gestione, permane nel concreto il rischio di una commistione di ruoli tra controllanti e controllori, a detrimento dell'attività di controllo sulla gestione.

Potrebbe, invece, risultare conveniente l'adozione del modello dualistico in quelle realtà societarie in cui vi è forte conflittualità tra i soci, tenuto conto che in tale sistema di *governance* all'organo di controllo (il consiglio di sorveglianza) sono espressamente attribuite competenze particolarmente delicate, quali l'esercizio dell'azione di responsabilità contro gli amministratori (in concorrenza con l'assemblea e i soci) e l'approvazione del bilancio d'esercizio.

2.1.3 Azione sociale di responsabilità

La nuova disciplina ha contribuito a bilanciare i poteri all'interno delle S.p.a., consentendo di precisare le competenze e le responsabilità degli organi sociali. In tale ambito, peraltro, i molteplici strumenti di tutela a favore dei soci di minoranza potrebbero rivelarsi non adeguatamente compensati dalla predisposizione di misure dirette ad evitare un'eccessiva conflittualità all'interno dell'impresa. In particolare per quanto riguarda l'esercizio dell'azione di responsabilità contro gli amministratori, si può osservare che la legittimazione di una minoranza (seppur qualificata) all'esercizio dell'azione potrebbe accentuare il rischio di conflittualità tra i soci. A differenza di quanto precedentemente previsto¹⁰ per le S.p.a. quotate, non è richiesta, da parte dei soci di minoranza che esercitano l'azione, l'iscrizione

¹⁰ Previgente art. 129 T.u.i.f., abrogato dal D.Lgs. n. 37/04.

nel libro dei soci da almeno sei mesi (requisito, questo che mirava all'utilizzo di tale strumento di tutela da parte di minoranze che fossero espressione di una partecipazione stabile nel tempo, e dunque, maggiormente sensibili all'interesse sociale).

Per quanto riguarda le S.r.l. il rischio di conflittualità è connesso alla possibilità del singolo socio (cui sono attribuiti penetranti poteri di controllo) di esercitare l'azione di responsabilità contro gli amministratori. Ne deriva un effetto potenzialmente destabilizzante per la funzionalità dell'impresa che non appare sufficientemente temperato dalla possibilità, attribuita alla società, in presenza di maggioranze particolarmente qualificate, di transigere o rinunciare all'esercizio dell'azione di responsabilità. Nella S.r.l., quale tipo pensato dal legislatore della riforma per le realtà societarie di piccole/medie dimensioni, la disciplina appare sbilanciata a favore della tutela dei soci di minoranza, in modo da rappresentare un potenziale pericolo per l'equilibrio dei rapporti tra gestione e controllo.

D'altra parte si deve osservare che la disciplina della S.r.l. si basa sulla capacità di negoziazione dei soci dei propri interessi. In tal senso si può dire che la riforma abbia addossato ai soci di maggioranza i costi della negoziazione dell'assetto contrattuale, specialmente qualora questo risulti diverso da quello legalmente predefinito.

2.1.4 *Diritto di recesso dalla società*

Il diritto di recesso del socio, tradizionalmente connesso ad ipotesi di dissenso rispetto a modifiche statutarie particolarmente rilevanti (per le quali si giustificava una maggiore tutela del socio di minoranza), si potrebbe presentare, a seguito della riforma, 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.

La riforma ha, infatti, notevolmente ampliato sia per le S.p.a. che per le S.r.l. le ipotesi in cui il socio può recedere dalla società, disinvestendo le risorse finanziarie impiegate nella sua partecipazione sociale come *"estremo ... mezzo di tutela avverso cambiamenti sostanziali dell'operazione cui partecipa"*¹¹.

Accanto alle ipotesi legali inderogabili espressamente indicate per le S.p.a. dall'art. 2437 e per le S.r.l. dall'art. 2473 si prevede ora quanto segue:

- ipotesi di recesso legali derogabili da diversa previsione statutaria;
- possibilità, per le S.p.a. chiuse (art. 2437, comma 4) e S.r.l. (art. 2473, comma 1), di individuare statutariamente ulteriori ipotesi di recesso;
- possibilità di recesso parziale del socio nelle S.p.a.;
- rimborso della partecipazione del socio receduto secondo il valore di mercato.

Se è vero che il rafforzamento del potere di uscita del singolo socio può risultare, per certi aspetti, un incentivo per coloro che siano interessati alle maggiori

¹¹ Così la Relazione governativa al D.Lgs. n. 6/2003 in tema di recesso nelle S.p.a..

opportunità di disinvestire le proprie risorse finanziarie in caso di mutamento del rischio del proprio investimento, diminuendo pertanto le ipotesi di conflittualità, è pur vero che esso può rivelarsi uno strumento di destabilizzazione patrimoniale dell'impresa, in particolare laddove questa abbia impostato un piano di sviluppo a lungo termine, tenuto conto che i soci potrebbero utilizzare il diritto di recedere anche a scopi ricattatori.

2.1.5 Procedure conciliative

Si segnala, infine, che potrebbe essere oggetto di positiva valutazione la previsione di apposita clausola statutaria che disponga il ricorso al procedimento di conciliazione stragiudiziale (introdotto dagli artt. 38-40 del D.Lgs. n. 5/2003): la possibilità di affidare la composizione delle eventuali controversie societarie a procedure conciliative, in grado di gestire in termini di costi/risultati ogni tipo di controversia con risparmio di tempo e risorse finanziarie, potrebbe, infatti, risultare un elemento positivo ai fini del superamento delle conflittualità interne della società quindi della valutazione della stabilità della sua attività sociale.

2.2 Innovazioni normative in materia contabile

Le novità introdotte in materia contabile per effetto del recepimento dei principi contabili internazionali IAS/IFRS nel nostro Paese, hanno anch'esse un impatto sensibile sulla valutazione che le aziende di credito dovranno effettuare alla luce di Basilea 2.

L'adozione di tali principi da parte delle società italiane, per obbligo o facoltà, a partire dal 1° gennaio 2005, nella redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, determina l'applicazione di regole contabili profondamente diverse rispetto alla prassi contabile interna.

Lo sforzo di adeguamento dovrebbe essere effettuato sia in un'ottica di maggior trasparenza, ovvero di rappresentazione quanto più possibile veritiera della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale della società, sia di omogeneità e di confrontabilità dei bilanci in un contesto aziendale di livello internazionale.

Ai fini della valutazione del merito di credito, una banca nella lettura di un bilancio redatto secondo i principi IAS/IFRS dovrà considerare l'impatto che queste nuove regole contabili hanno sulla redditività o sulla patrimonializzazione delle imprese.

Nella tabella che segue sono indicati i soggetti che, per obbligo o facoltà, applicano dal 2005 i principi contabili internazionali omologati in sede comunitaria per la redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, ai sensi del D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38.

	SOGGETTI COINVOLTI (D.Lgs. n. 38/2005)	BILANCIO CONSOLIDATO SECONDO GLI IAS	BILANCIO D'ESERCIZIO SECONDO GLI IAS
a.	Società quotate diverse dalle imprese di assicurazione	Obbligo dal 2005	Obbligo dal 2006 Facoltà dal 2005
b.	Società aventi strumenti finanziari diffusi tra il pubblico	Obbligo dal 2005	Obbligo dal 2006 Facoltà dal 2005
c.	Banche italiane, società finanziarie capogruppo dei gruppi bancari iscritti nell'albo, società di intermediazione mobiliare, società di gestione del risparmio, società finanziarie iscritte nell'albo, istituti di moneta elettronica	Obbligo dal 2005	Obbligo dal 2006 Facoltà dal 2005
d.	Imprese di assicurazione	Obbligo dal 2005	Obbligo dal 2006 (solo se non redigono il bilancio consolidato e sono quotate)
e.	Società incluse nel bilancio consolidato redatto dalle società precedenti, diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-bis) e diverse da quelle indicate alle lettere precedenti	Facoltà dal 2005	Facoltà dal 2005
f.	Società che redigono il bilancio consolidato, diverse da quelle indicate alle lettere precedenti e diverse da quelle che possono redigere il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-bis)	Facoltà dal 2005	Facoltà dal 2005 (se esercitano la facoltà di redigere il consolidato dal 2005)

L'applicazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS può, in alcuni casi, incidere profondamente sulla redditività e/o patrimonializzazione espressa dal bilancio. Di seguito si riportano alcuni casi.

2.2.1. Beni concessi in locazione finanziaria (*leasing finanziario*)

Secondo lo IAS 17 "*Leasing*", i beni oggetto di un contratto di leasing finanziario¹² sono contabilizzati secondo il *metodo finanziario*. I beni sono iscritti nell'attivo del bilancio dell'utilizzatore (locatario) mentre al passivo è iscritto un debito di corrispondente ammontare. Nel corso della durata del contratto, l'impresa utilizzatrice procede ad ammortizzare i beni locati e corrisponde il canone di locazione sotto forma di interessi passivi (quota interessi) e di rimborso del debito (quota capitale).

¹² Lo IAS 17 definisce il "*leasing finanziario*" come la locazione in base alla quale vengono sostanzialmente trasferiti in capo all'utilizzatore tutti i rischi ed i benefici connessi alla proprietà del bene, ed in cui la stessa proprietà del bene al termine del periodo di locazione può essere trasferita o meno all'utilizzatore.

Rispetto alla prassi contabile nazionale, in base alla quale i beni locati sono contabilizzati secondo il *metodo patrimoniale*¹³, l'applicazione dello IAS 17 ha rilevanza nel bilancio dell'utilizzatore:

- da un punto di vista patrimoniale, comportando l'iscrizione di un cespite tra le attività e di un debito tra le passività;
- da un punto di vista reddituale, prevedendo l'iscrizione di una quota di ammortamento e di una quota di interessi passivi.

2.2.2 Applicazione del *fair value* per la valutazione delle attività

In molti casi i principi contabili internazionali prevedono l'applicazione del principio del *fair value* per la valutazione di determinate categorie di attività.

Ad esempio, lo IAS 39 "Strumenti finanziari: rilevazione e valutazione" prevede che, dopo la rilevazione iniziale al costo, taluni strumenti finanziari (ad esempio, le attività e le passività possedute per essere negoziate) possano essere valutati in base al criterio del *fair value*, con imputazione delle variazioni di *fair value* a conto economico.

Le variazioni di *fair value* (derivanti dalla differenza tra il valore contabile ed il *fair value* dello strumento finanziario) possono configurarsi come:

a) una perdita:

- in caso di attività finanziarie, se il *fair value* è inferiore al valore contabile;
- in caso di passività finanziarie, se il *fair value* è superiore al valore contabile;

b) un utile:

- in caso di attività finanziarie, se il *fair value* è superiore al valore contabile;
- in caso di passività finanziarie, se il *fair value* è inferiore al valore contabile.

Analoghe considerazioni possono essere svolte con riguardo agli "investimenti immobiliari" disciplinati dallo IAS 40.

L'applicazione del *fair value* può incidere dunque significativamente sulla redditività espressa dal bilancio dell'impresa.

2.2.3 Rideterminazione del valore delle attività materiali e immateriali

A livello di principi contabili internazionali è ammessa la possibilità, in alternativa al criterio del costo, di valutare le attività materiali e immateriali con il modello della rideterminazione del valore in base al quale "*dopo la rilevazione iniziale, un'attività (materiale o immateriale) deve essere iscritta in bilancio all'importo rideterminato, cioè al fair value (valore equo) alla data di rideterminazione del valore e al netto di ammortamenti e delle perdite di valore accumulati*".

La scelta tra metodo del costo o metodo della rideterminazione è rimessa alla discrezionalità del redattore.

¹³ Secondo il metodo patrimoniale l'impresa utilizzatrice si limita ad iscrivere nel conto economico i canoni di leasing lungo il corso della durata del contratto. I beni locati sono iscritti (e ammortizzati) dalla società concedente (società di *leasing* o locatore). Cfr. Fondazione Luca Pacioli, "Operazioni di locazione finanziaria", documento n. 14 del 19 aprile 2005.

Se il valore contabile di un'attività di un'attività immateriale è aumentato a seguito di una rideterminazione (in sostanza si rivaluta l'attività), l'incremento deve essere accreditato direttamente a patrimonio netto alla voce "eccedenza (surplus) da rivalutazione".

La rideterminazione del valore delle attività materiali e delle attività immateriali è consentita e disciplinata rispettivamente dallo IAS 16 "Immobili, impianti e macchinari" e dallo IAS 38 "Attività immateriali"¹⁴.

L'ammontare delle riserve di patrimonio che si formano a seguito della rivalutazione delle attività materiali e delle attività immateriali può incidere in modo rilevante sull'ammontare del patrimonio netto.

2.3 Innovazioni normative in materia tributaria

La riforma della tassazione delle società e degli enti commerciali (D.Lgs. 12 dicembre 2003, n. 344, cosiddetto decreto IRES) ha introdotto alcune modificazioni che possono esplicare un rilevante riflesso sulla posizione delle aziende interessate.

2.3.1. Contrasto alla sottocapitalizzazione delle imprese

E' previsto che le società commerciali non possano dedurre fiscalmente gli interessi passivi relativi ai finanziamenti erogati o garantiti dai soci qualificati (che controllano il soggetto debitore ovvero partecipano al capitale del medesimo almeno per il 25%), quando i finanziamenti stessi superino una determinata misura (quattro volte il patrimonio netto contabile della società finanziata) (art. 98 del Testo unico delle imposte sui redditi)¹⁵.

La disciplina dovrebbe perciò produrre un favorevole effetto sulla capitalizzazione delle società, con positivi riflessi sul *rating*.

Per questo motivo nel momento in cui vengono effettuate le valutazioni sul dimensionamento del capitale sociale e la distribuzione delle partecipazioni, al professionista si richiede di rammentare, quando del caso, come la opzione di incrementare il patrimonio della società, eliminando o riducendo il finanziamento soci può, tra l'altro, incidere favorevolmente sul *rating* aziendale. A ciò seguirebbe un positivo ritorno in termini di condizioni finanziarie e la possibilità di superare più agevolmente eventuali impreviste e contingenti difficoltà finanziarie grazie alla maggiore facilità di accesso al credito bancario.

2.3.2 Esenzione fiscale delle plusvalenze

E' previsto un regime di esenzione per le plusvalenze derivanti dal realizzo delle

¹⁴ Si noti che in Italia la possibilità di rivalutazione delle immobilizzazioni materiali è consentita solo in applicazione di legislazione speciale (non è possibile rivalutare un bene in base alla discrezionalità del redattore) mentre, attualmente, non è consentita la possibilità di rivalutazione le immobilizzazioni immateriali.

¹⁵ La norma non si applica ai contribuenti il cui volume di ricavi non superi quelli previsti per l'applicazione degli studi di settore (5 milioni di euro circa).

partecipazioni, con determinati requisiti (art. 87 del Testo unico delle imposte sui redditi). Più precisamente, per le società commerciali sono indenni da tassazione le plusvalenze derivanti dalla cessione delle partecipazioni possedute da almeno un anno e classificate nella categoria delle immobilizzazioni finanziarie, sempre che la società partecipata svolga una effettiva attività commerciale e non sia residente in Paese a fiscalità privilegiata.

Nel corso delle analisi e valutazioni mirate a definire le migliori opzioni strategiche relative alle articolazioni di gruppo va tenuto presente che tale regime di esenzione determina di regola un duplice effetto positivo sulla capacità di credito della società che possiede la partecipazione:

- un incremento dell'utile di esercizio, nel caso di realizzo della partecipazione, per la mancanza dell'onere tributario;
- un incentivo all'incremento del patrimonio, in quanto la esenzione della plusvalenza potrebbe indurre a non distribuire gli utili di esercizio, in modo da evitare la tassazione sia pure parziale dei dividendi percepiti (che per le società di capitali concorrono alla formazione del reddito imponibile per il 5% del loro ammontare).

2.3.3 *Trasparenza fiscale*

E' previsto che le società di capitali partecipate esclusivamente da società di capitali, ciascuna con una percentuale del diritto di voto e di partecipazione agli utili non inferiore al 10% e non superiore al 50% possano optare per un regime di trasparenza fiscale (art. 115 del Testo unico delle imposte sui redditi). In tal caso, la società partecipata non è più soggetta ad IRES e i redditi da essa prodotti sono imputati per competenza alle società partecipanti.

Lo stesso regime di trasparenza fiscale può essere adottato per le società a responsabilità limitata, con un volume di ricavi non superiore a quello previsto per l'applicazione degli studi di settore (5 milioni di euro circa), partecipate esclusivamente da persone fisiche in numero non superiore a dieci (art. 116 del Testo unico delle imposte sui redditi).

In entrambi i casi la nuova disciplina fiscale dovrebbe produrre un effetto positivo sulla redditività della società partecipata, potendo questa esporre l'utile di esercizio senza l'onere dell'imposta sul reddito.

3. **Peso dei vari elementi nel *rating* complessivo**

Attualmente i sistemi di valutazione delle banche danno molto peso alle informazioni cosiddette "andamentali"¹⁶, ivi incluso il flusso di ritorno della

¹⁶ Si tratta delle informazioni relative all'andamento dei conti correnti bancari. L'analisi di tali informazioni può evidenziare delle situazioni critiche che molto spesso precedono le insolvenze. Cfr. la nota 1 del presente documento.

Centrale dei Rischi, ancorché questo ultimo sia soggetto a restrizioni di soglia di rischio¹⁷.

Anche lo *scoring* di bilancio ha un peso piuttosto sensibile, giustificato d'altronde 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.

Le principali limitazioni dei sistemi di *scoring* (andamentale e/o di bilancio) sono:

- inadeguatezza nelle situazioni e casi particolari, laddove è necessaria la sensibilità, profondità e ampiezza di analisi che solo un esperto analista può assicurare;
- impossibilità di utilizzo dello *scoring* andamentale nei confronti di aziende non ancora clienti (per le quali la banca non ha ancora una "storia" su cui costruire lo *scoring* andamentale);
- impossibilità di utilizzo dello *scoring* di bilancio nei confronti di aziende di nuova costituzione (quando non è stato ancora depositato nemmeno il primo bilancio);
- necessità di prevedere sistemi di *scoring* semplificati nei confronti di aziende che depositano il bilancio in forma abbreviata o che sono soggette esclusivamente alla presentazione delle dichiarazioni fiscali, con conseguente minore attendibilità di tali sistemi semplificati.

Sul peso del *business plan* e in generale del *budget* e delle proiezioni finanziarie si è già avuto modo di dire che al momento poche banche sembrano aver organicamente inserito questi elementi di giudizio nelle procedure di *rating*, e che tuttavia l'aspettativa è che:

- il loro utilizzo si diffonda, e il loro peso all'interno del sistema di *rating* cresca, con l'esperienza e con il richiamo da parte delle autorità di sorveglianza sul sistema bancario;
- il loro utilizzo venga esteso anche alle piccole aziende, pur semplificando la struttura del documento a misura della complessità e dimensioni aziendali;
- tra i documenti previsionali una importanza crescente potrà assumere la predisposizione sistematica di proiezioni dei flussi di cassa (*cash-flows*) come più volte citato in precedenza.

Per quanto riguarda i fattori che abbiamo definito qualitativi, le banche attualmente assegnano all'intervento "soggettivo" degli analisti la possibilità di modificare la classificazione emersa sulla base degli *scoring* in funzione delle risposte date ad una serie di domande inserite nella *check-list* appositamente predisposta.

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 come già anticipato. 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 pregiudizievoli¹⁸, alla quale

17 Cfr. Fondazione Luca Pacioli "Basilea 2: Funzionamento dei sistemi di *rating* (prima parte)", documento n. 8 del 4 marzo 2005, al paragrafo 2.1.3.

18 Ci si riferisce alle informazioni di natura commerciale, dalle quale possono scaturire *rating* non positivi da parte delle banche. Si veda in proposito il precedente paragrafo 1.7.

seguirebbe una classificazione di *rating* molto bassa, ai limiti della affidabilità anche nel caso che gli altri fattori di giudizio fossero risultati oltremodo soddisfacenti.

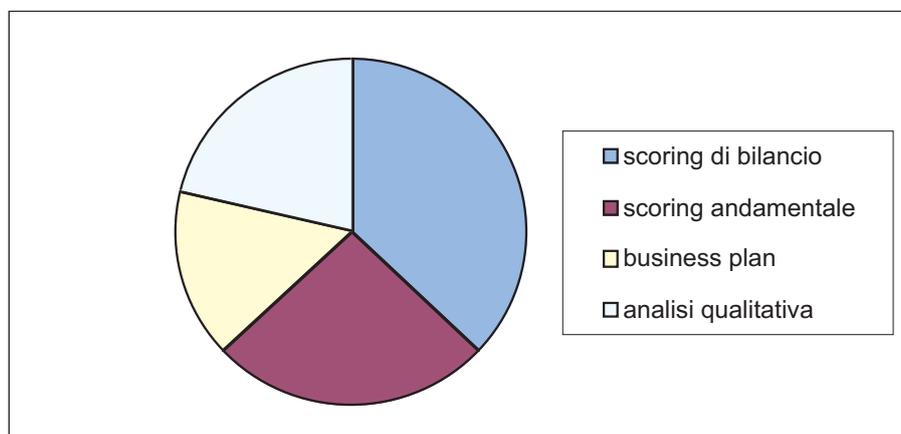
Da tutto quanto detto consegue che quando gli *scoring* non possono espletare tutta la loro potenzialità, come è nel caso di nuovi clienti o addirittura di aziende di nuova costituzione, e in attesa che si consolidi la capacità di valutare i *business plans* e le proiezioni economico-finanziarie, rimarrà critica ai fini dell'accesso al credito, la concessione di garanzie collaterali.

La concessione di garanzie, comunque, sarà prevedibilmente richiesta in quasi tutti i casi che interessano le piccole e medio-piccole imprese, visto che i *rating* raggiungibili da questa categoria di aziende raramente supera la classe BBB+, soglia al di sopra della quale, come riportato nelle considerazioni inserite nelle precedenti circolari¹⁹, è ragionevole abbinare la possibilità di accedere al credito bancario in assenza di garanzia collaterale.

A proposito delle garanzie va aggiunto che il *Basilea 2* introduce delle ulteriori innovazioni, consentendo la loro utilizzazione ai fini della riduzione dei requisiti di capitale solo al soddisfacimento di particolari condizioni.

Questo aspetto sarà approfondito nella prossima circolare, appositamente dedicata ai riflessi che il *Basilea 2* introduce in merito alla utilizzabilità delle garanzie.

Si tratta di aspetti particolarmente importanti e delicati per molte aziende perché le conseguenze, come già anticipato nei precedenti documenti, si estendono al ruolo e alla struttura dei consorzi fidi che, in mancanza di adeguata evoluzione, non potranno più espletare le funzioni svolte in passato nei confronti degli assistiti.



Questo diagramma, meramente illustrativo, ha la finalità di fornire un colpo d'occhio sui pesi attribuiti ai diversi elementi nell'ambito della valutazione dell'azienda. Il ridotto peso attribuito ai *business plans* (e ai *budget*) deriva dal fatto che attualmente sono poco considerati. E' chiaro che nel caso delle aziende in fase di costituzione essi avranno un peso molto più significativo. Come si osserva è stato omesso l'impatto delle garanzie, per le quali verrà fatto un discorso a parte nella prossima circolare.

¹⁹ Si fa riferimento alla circolare n. 8 del 4 marzo 2005, paragrafo 1.1.

ALLEGATI

Di seguito verranno presentati alcuni schemi esemplificativi delle informazioni di natura qualitativa che è consigliabile fornire, organicamente elaborati, alle banche che devono concedere il finanziamento. È prevedibile che abbiano un effetto positivo sul *rating* in funzione delle considerazioni effettuate precedentemente, oltre a facilitarne ed accelerarne il lavoro.

Le informazioni sono integrative e non sostitutive dei documenti ufficiali che vanno sempre presentati, quando esistenti. Conseguentemente, con le differenze rese necessarie a seconda del caso di specie, l'elenco completo prevede:

- n *certificato di iscrizione alla Camera di Commercio,*
- n *partita IVA e/o codice fiscale*
- n *copia atto costitutivo e statuto*
- n *copia verbale relativo alla nomina degli organi amministrativi e di controllo*
- n *copia libro soci o ultimo atto notarile di trascrizione di cessione di quote (per società a compagine societaria ristretta)*
- n *bilanci degli ultimi 3 esercizi*
- n *situazione contabile aggiornata (bilancio di verifica infra-annuale)*
- n *Business plan, budget e previsione flussi di cassa a breve termine (3/6 mesi)*
- n *Presentazione generale della società (v. all. 1- par. 1)*
- n *Inquadramento organizzativo (v. all. 1- par. 2) incluso eventuali informazioni qualificanti relative a certificazioni e attestazioni di ottemperanza a leggi e regolamenti di rilevanza organizzativa e gestionale (certificazione di qualità, sicurezza, privacy, D.Lgs. n. 231/2001, etc.)*
- n *le informazioni di inquadramento strategico più importanti relativamente alla posizione competitiva (v. all. 1- par. 3) agli investimenti in R&S (par. 4), a eventuali importanti scelte di carattere societario o tributario (par. 5).*

Allegato 1

Le informazioni contenute negli schemi del presente paragrafo andranno poi approfondite con ulteriori commenti di cui si fanno alcuni esempi nel paragrafo 2 del presente allegato.

Di seguito la redazione degli schemi è esemplificata per rendere l'idea del tipo di approccio che suggerito: sintetico ed oggettivo, senza mai cadere nell'enfatico né esprimere giudizi che possano, al lettore, risultare opinabili e interessanti.

1. PRESENTAZIONE AZIENDA

1.1 CASO A: DITTA INDIVIDUALE

1.1.1 Informazioni anagrafiche e storiche

Ragione sociale	Alfa
Forma giuridica	Ditta individuale
Data di costituzione	01-01-1980
Assetto aziendale	Unico proprietario con gestione familiare dell'impresa
Sedi: » Legale » Amministrativa » Operativa » Filiali	Non presenti

Collegamenti: eventuali partecipazioni

1.1.2 Obiettivi aziendali (mission)

Prodotti/servizi	Importazione, inscatolamento frutta esotica e vendita sul mercato interno
Bacino di attività	Territorio italiano
Canali distributivi	Vendita diretta ai principali mercati all'ingrosso
Evoluzione prevista gamma prodotti	Accrescimento offerta attraverso il confezionamento della frutta fresca
Sintesi della storia e caratteristiche della tradizione aziendale	Nata dall'idea dell'unico proprietario, la commercializzazione, prima di prodotti locali, avveniva originariamente nel territorio locale, successivamente, attraverso l'acquisizione dell'esperienza in campo <i>marketing</i> , l'attività si è estesa all'intero territorio nazionale, con coinvolgimento dei figli

1.1.3 Organizzazione aziendale

Compagine aziendale	Come da organigramma
----------------------------	----------------------

1.2 CASO B: PICCOLA S.R.L.

1.2.1 Informazioni anagrafiche e storiche

Ragione sociale	Beta s.r.l
Forma giuridica	Società a responsabilità limitata
Data di costituzione	01-01-1990
Assetto aziendale	Compagine societaria costituita da tre soci che partecipano direttamente alla gestione. Il socio XY riveste la carica di amministratore mentre i soci... ricoprono rispettivamente la responsabilità commerciale e produttiva (v. organigramma)
Sedi:	
‣ Legale	X
‣ Amministrativa	X
‣ Operativa	X
‣ Filiali	Y, Z

Collegamenti: eventuali partecipazioni o controllanti

1.2.2 Obiettivi societari (mission)

Prodotti/servizi	Produzione calzaturiera
Bacino di attività	Territorio italiano
Canali distributivi	In parte diretta ai negozi, col proprio marchio, in parte, poiché rientrante in una rete di società, rivende il proprio prodotto ad altre società che lo rivenderanno con il loro marchio
Evoluzione prevista gamma prodotti	Attualmente incentrata sulla produzione di calzature da donna, vi è il progetto di espandersi anche sul segmento bambino, particolarmente redditizio
Sintesi della storia e caratteristiche della tradizione aziendale	Nasce dalla congiunzione di più stabilimenti di produzione artigianale. Viene mantenuto lo stile artigiano, nonostante l'accrescimento degli stabilimenti e delle maestranze e la crescente sofisticazione delle strutture organizzative. L'evoluzione si legge anche attraverso l'uso dei macchinari che vengono utilizzati per le fasi iniziali della produzione. Il valore alla base rimane comunque quello di creare prodotti che presentino un'alta cura dei particolari, rivolti ad un pubblico di alto e medio-alto livello

1.2.3 Organizzazione societaria

Compagine sociale	Ristretta (3 soci)
Organi amministrativi/poteri	I soci sono anche amministratori
Modello di amministrazione	Ciascun socio amministra disgiuntamente dall'altro
Date rinnovo cariche sociali	Gli amministratori restano in carica per 3 esercizi sociali e sono rieleggibili
Maggioranze per assemblee ordinarie/straordinarie/diritti delle minoranze etc.	L'atto costitutivo prevede che le decisioni dei soci avvengano mediante consultazione scritta, fatti salvi i casi previsti dalla legge in cui la decisione deve essere presa con il metodo assembleare. Le decisioni sono prese con il voto favorevole di una maggioranza che rappresenti almeno la metà del capitale sociale
Altre caratteristiche statuto rilevanti	Sono previste cause statutarie di recesso e di esclusione del socio

1.3 CASO C: SOCIETA' PER AZIONI APERTA

1.3.1 Informazioni anagrafiche e storiche

Ragione sociale	Gamma s.p.a.
Forma giuridica	Società per azioni aperta
Data di costituzione	01-01-1990
Assetto aziendale	Capitale sociale frazionato tra 500 soci. Il vertice della società controlla la maggioranza del pacchetto azionario
Sedi: ▶▶ Legale ▶▶ Amministrativa ▶▶ Operativa ▶▶ Filiali	X Y Y 50 (come da elenco allegato)

Collegamenti: eventuali partecipazioni o controllanti

13.2 *Obiettivi societari (mission)*

Prodotti/servizi	Attività di intermediazione immobiliare
Bacino di attività	Territorio italiano con preminenza nella zona in cui sono situate le sedi
Canali distributivi	Il servizio viene offerto attraverso una rete di filiali sparse sul territorio
Evoluzione prevista gamma prodotti	Espansione del bacino di utenza e della categoria di immobili attualmente intermediata
Sintesi della storia e caratteristiche della tradizione aziendale	Nasce dall'idea di un gruppo di intermediari, prima con la creazione di alcune agenzie, poi grazie alla crescita del settore immobiliare e agli apporti di capitale divenuti più consistenti il <i>business</i> ha conosciuto una significativa espansione che ha portato all'apertura di numerosi filiali, con la conseguente acquisizione di un prestigio sempre maggiore. Durante il processo di espansione si è accresciuta la quota di mercato anche attraverso l'acquisizione di alcuni concorrenti

1.3.3 *Organizzazione societaria*

Compagnie sociale	Azionariato diffuso
Organi amministrativi/poteri	La gestione è affidata al C.d.A., con delega per tutte le competenze gestorie ad un comitato esecutivo
Modello di amministrazione	Modello tradizionale (il collegio sindacale è deputato al controllo interno sulla gestione sociale)
Date rinnovo cariche sociali	Gli amministratori restano in carica per 2 esercizi sociali
Maggioranze per assemblee ordinarie/straordinarie/diritti delle minoranze etc.	Le maggioranze sono quelle ordinariamente previste dalla legge
Altre caratteristiche statuto rilevanti	

2. PANORAMA ORGANIZZATIVO

Relativamente alla descrizione del panorama organizzativo non è naturalmente ragionevole pensare di fornire alla banca una dettagliata descrizione delle caratteristiche rilevanti della struttura e delle procedure.

È opportuno però, come detto, corredare la documentazione di una sintetica presentazione di questo aspetto, critico ai fini del successo dell'impresa, sottolineando le informazioni qualificanti.

Tra queste informazioni possono essere inserite le attestazioni inerenti l'ottemperanza a normative di diretta o indiretta rilevanza gestionale²⁰.

A tal fine la documentazione organizzativa può essere suddivisa in sezioni come segue.

2.1 Organigramma

Il grafico va rappresentato e brevemente commentato rammentando le semplici ed intuitive regole descritte qui in calce.

2.1.1 Rappresentazione grafica

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

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.

2.1.2 Commento

Mettere in evidenza le considerazioni del caso.

Osservazioni su distribuzione deleghe, poteri e responsabilità.

A titolo di esempio sono elencate le affermazioni qualificanti che è opportuno richiamare ove veritiere:

²⁰ si fa riferimento alle disposizioni di legge concernenti la *privacy*, la sicurezza, la responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. 231/2001), le certificazioni di qualità.

“Il proprietario conserva esclusivamente i ruoli di coordinamento e controllo complessivo della gestione e accentra gli interventi di natura eccezionale e/o strategica relativamente alle scelte inerenti acquisti, vendite, finanza, investimenti.

Il proprietario oltre a coordinare tutta la gestione accentra esclusivamente funzioni cui può dedicare adeguata attenzione con continuità.

A tutte le funzioni critiche aziendali non direttamente e continuativamente gestite dalla Proprietà sono assegnati responsabili di elevata competenza.

Al coordinamento delle funzioni critiche è preposto un responsabile di elevata competenza gestionale ed al quale sono assegnate deleghe adeguate a consentire autonomia operativa e responsabilizzazione.

Le deleghe assegnate ai responsabili consentono la necessaria autonomia operativa con conseguente elevata responsabilizzazione, nello stesso tempo la articolazione dei poteri, della separazione dei ruoli e della distribuzione dei compiti assicura una elevata qualità dei controlli interni.

Le posizioni-chiave sono adeguatamente e prontamente sostituibili in caso di assenza.

Per i casi di (improvvisa e/o prolungata) assenza del titolare è assicurata una adeguata procedura di comportamento e di deleghe.”

2.2 Procedure operative

Relativamente alle procedure operative sarà utile descrivere sinteticamente gli aspetti più qualificanti. Segue qualche spunto esemplificativo, naturalmente da personalizzare caso per caso (fare riferimento per maggiori dettagli al paragrafo 1.4.2).

Acquisti

“È formalizzata la procedura acquisti inclusi le condizioni *standard* di pagamento, l'obbligo di richiesta da parte della funzione utilizzatrice del prodotto/servizio, i preavvisi di richiesta, le soglie di qualità e quantità (minime e massime) per categoria di prodotto/servizio che possono essere richieste, etc.

Sono formalizzate le deleghe per il responsabile della funzione.

E' prevista la soglia al di sopra della quale sono messi in gara più fornitori.

E' sistematicamente controllata la distribuzione degli acquisti per evitare il rischio di dipendenza da un unico fornitore per prodotti/servizi critici.”

Vendite

“Sono formalizzati i listini, i livelli di sconto ammissibili per quantità e i relativi livelli autorizzativi aziendali, etc.

Sono formalizzate le deleghe per il responsabile della funzione.

Sono previsti limiti di fido per ciascun cliente.

E' sistematicamente controllata la distribuzione del fatturato per evitare il rischio critico di eccessiva dipendenza da un cliente.”

Finanza

“L'amministrazione, affidata ad un professionista esterno, è affiancata da un apposito nucleo interno che assicura i controlli necessari relativamente alla regolarità di incassi e pagamenti, utilizzo efficiente dei finanziamenti, coerente applicazione delle condizioni finanziarie, redazione di strumenti di proiezione e controllo della tesoreria (come da prospetto di proiezione di *cash-flow* allegato...)”

2.3 Personale

Una sintetica presentazione delle caratteristiche del personale può partire dalle affermazioni di carattere oggettivo seguenti, corredate dai commenti del caso (fare riferimento al contenuto dell'apposito paragrafo 1.4.3).

“Il personale dipendente è composto di numero ... addetti
La preparazione scolastica degli addetti è così distribuita....
L'anzianità del personale è così distribuita (sia anagrafica, che di lavoro e della specifica azienda).....
La distribuzione delle competenze, delle esperienze e del *know-how* aziendale....
Il *turn over* del personale negli ultimi anni si è assestato sui seguenti numeri....”

2.4 Sistema informativo

Anche in questo caso la descrizione deve essere sintetica e richiamare con affermazioni oggettive gli elementi qualificanti ai fini del miglioramento della qualità gestionale e della riduzione del rischio di impresa.

“Il sistema informativo è interamente informatizzato (o manuale, o misto manuale/ informatico)
Il sistema gestisce tutte le informazioni operative relative alla contabilità/amministrazione, produzione, commerciale, etc.
Il sistema è progettato *ad hoc* (o costituito dal prodotto XYZ della) e contiene maschere personalizzate di accesso alle informazioni operativeLa rete distributiva del sistema informativo è così composta (*server/client* etc.....)
Il sistema è protetto da accessi indesiderabili tramite...
Viene sistematicamente effettuato il *back-up* con periodicità”

2.5 Controllo di gestione

Anche in questo caso le affermazioni seguenti costituiscono solo spunti esemplificativi da personalizzare caso per caso.

“L'azienda possiede un efficace sistema di controllo di gestione.
Il sistema di controllo di gestione comincia con un sistematico momento di riflessione ogni anno prima dell'inizio del ciclo di formalizzazione del nuovo *business plan*...
Il sistema comprende la redazione delle proiezioni economico-finanziarie (*budget*) e il controllo mensile a consuntivo oltre tutti gli strumenti di calcolo preventivo e di controllo dei costi dei prodotti e di calcolo dei prezzi maggiormente remunerativi nelle condizioni di fatturato previste.
L'azienda calcola regolarmente e aggiorna periodicamente il proprio punto di pareggio tra costi e ricavi (*break-even point*)
Il punto di pareggio è diverso per linea di prodotto (o proporzionalmente indifferentemente dalla composizione del *mix* di vendite)²¹
L'azienda redige sistematicamente il prospetto di proiezione di *cash-flow*.”

²¹ Nel primo caso i criteri di pricing attuati dalla azienda sono di tipo *marketing oriented* e i criteri di *costing* di tipo *direct costing*, nel secondo caso di tipo “*cost plus*” e i criteri di *costing* di tipo “*full costing*”.

La scelta incide sulla qualità del sistema di controllo costi e di determinazione dei prezzi. Il primo sistema ha il pregio della semplicità e di facilità di ricalcolo dei ricarichi in caso di variazione dei volumi operativi complessivi, ma va incontro a rischi di errato calcolo del listino più conveniente con ricaduta negativa in termini di volumi per alcuni prodotti e di margine per altri.

2.6 Posizionamento competitivo

Per quanto riguarda le riflessioni strategiche che emergono dal posizionamento competitivo sarà opportuno selezionare le considerazioni piú significative che emergono dalla procedure di cui al prossimo allegato. Si può valutare se inserire (in allegato alla documentazione) la stessa matrice di competitività al fine di dare maggiore credibilità alle riflessioni medesime.

2.7 Investimenti in ricerca e sviluppo

Quando esistenti, è opportuno descrivere e argomentare gli investimenti in Innovazione, Ricerca e Sviluppo (inclusi gli investimenti migliorativi della qualità della gestione e della organizzazione aziendale). Gli agganci con riflessioni strategiche presenti in altre parti del documento vanno richiamate opportunamente.

2.8 Altre riflessioni

Quando del caso, richiamare le riflessioni che hanno motivato le scelte societarie, statutarie, contabili, o fiscali, di cui al capitolo 2 della presente circolare può rendere evidente che l'azienda è pienamente competente e consapevole, in ogni fase della gestione sia operativa che amministrativa, sia corrente che strategica.

Allegato 2

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 4 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 (v. esempio qui di seguito) 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 materiale confronto 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. Sono le 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.
- Etc.

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.

Ciò è tanto banale che il semplice fatto di guidare l'imprenditore a riflettere attraverso la analisi di posizionamento sui suoi punti di forza e di debolezza, porta di per sé a un salto di qualità nella definizione delle strategie