



Ruolo del professionista nel rapporto PMI - banca

Rosso & Partners Srl
via G. Garibaldi, 17
31046 Oderzo (TV)



INTRODUZIONE

Gli effetti della crisi sulle imprese sono sintetizzabili in: minori ricavi, tempi di incasso più lunghi, minore disponibilità ad ottenere dilazioni di pagamento dai fornitori, estremo bisogno di sostegno finanziario da parte delle banche. Poiché le PMI non hanno ancora metabolizzato i cambiamenti avvenuti nel mercato del credito in questo periodo di crisi e non sanno come supportare le nuove richieste di sostegno finanziario, diventa fondamentale che il professionista assuma il ruolo di traghettatore per uscire dalla crisi o di gestore della negoziazione con le banche.

Oderzo, 15 settembre 2011



TRAGHETTATORI PER USCIRE DALLA CRISI

Preoccupate dalla crisi e disorientate dal mutamento di prassi bancarie consolidate, le PMI hanno bisogno di interlocutori che le possano supportare nell'individuare il percorso di uscita dalla situazione di crisi e tensione finanziaria.

In tale contesto, il professionista deve innanzitutto comprendere le reali intenzioni dell'imprenditore, che possono essere:

- a) *continuità* : occorre attrezzarsi per la sopravvivenza, risolvendo in modo strutturale la tensione finanziaria
- b) *disimpegno* : si tratta di scegliere il percorso migliore per porre termine all'attività aziendale, interrompere o ripartire in modo completamente diverso

Nella prima ipotesi, tralasciando la seconda ipotesi che non viene affrontata nel presente lavoro, le azioni che il professionista deve intraprendere per assicurare la continuità aziendale dell'impresa, sulla base di un rapporto costruttivo con la banca, possono così riassumersi:

- 1) *presentare alla banca i numeri storici dell'impresa:*
la presentazione, assolutamente chiara e dettagliata, è tanto più efficace quanto più è sintetica;
- 2) *quantificare le risorse personali disponibili per l'impresa:*
si tratta delle risorse disponibili per il rafforzamento patrimoniale;
- 3) *mappare le garanzie prestate a banche, fornitori e clienti:*
occorre stimare quanto patrimonio è effettivamente disponibile per interventi a supporto dell'azienda; è fondamentale capire in che misura gli *stake-holder* sono interessati al proseguimento della vita dell'azienda;

- 4) *attrezzarsi per la sopravvivenza:*
le mosse da compiere possono consistere in riduzione di costi, decremento del magazzino, selezione di debiti scaduti da pagare in funzione della continuità aziendale, attenzione nell'evitare sconfinamenti prolungati con la stessa banca, gestione continuativa del *cash-flow*, gestione anticipata del credito commerciale;
- 5) *elaborare un piano industriale:*
deve essere credibile (gli obiettivi fissati devono essere effettivamente raggiungibili), sostenibile (prima di tutto finanziariamente, ma anche sotto il profilo della gestione manageriale degli obiettivi), verificabile (i fattori determinanti devono poter essere controllati attraverso alcuni parametri), motivato (devono essere chiaramente indicate le azioni per il raggiungimento degli obiettivi);
- 6) *valutare la convenienza dei diversi attori nel sostenere il piano:*
assumono un ruolo fondamentale banche, fornitori, vecchi o nuovi soci;
- 7) *definire le richieste da sottoporre a banche, fornitori e soci:*
il *business plan* diventa l'elemento fondante di un nuovo patto di lungo termine tra l'impresa e gli *stakeholder*;
- 8) *completare la ristrutturazione aziendale* entro tempi brevi:
quale segnale circa il cambiamento di rotta;
- 9) *controllare con assiduità i flussi di cassa:*
va gestito in maniera adeguata il capitale circolante operativo;
- 10) *pianificare e gestire le risorse finanziarie:*
si tratta di monitorare i cash flow generati o assorbiti dalla gestione reddituale, dall'attività di investimento e dall'attività di finanziamento.



SCOLLATURA TRA ESIGENZE DI BANCHE ED IMPRESE

In termini generali si può affermare che:

- 1) le banche non possono o non vogliono esporsi nell'indicare alle imprese criteri e informazioni per poter accedere al credito e intendono mantenere una grande/totale discrezionalità nel valutare in modo specifico ogni singola situazione;
- 2) le imprese non hanno ancora metabolizzato i cambiamenti avvenuti nel mercato del credito in questi ultimi anni e non sanno come supportare le nuove richieste di sostegno finanziario.

È di tutta evidenza che risulta quanto mai necessario un lavoro di mediazione per colmare il *gap* creatosi fra le due citate diverse esigenze. Il necessario dialogo che deve scaturirne si basa su tre premesse imprescindibili:

- la prima consiste nella completezza e trasparenza dei flussi informativi;
- la seconda riguarda la spesso sottovalutata convergenza di interessi esistente tra le banche e l'impresa, che perseguono fini che non sono in antitesi, considerato che le prime possono veder remunerati i propri crediti solo se l'impresa si sviluppa ed ha successo;
- la terza fa riferimento all'ineluttabilità del fatto che la collaborazione con le banche deve sempre basarsi sulla consapevolezza che anch'esse sono imprese, e come tale perseguono i loro obiettivi di profitto, agendo su un mercato competitivo e fornendo una merce che si qualifica nei prodotti finanziari.

In termini operativi, occorre che tra imprese e banche si dia vita a un nuovo scenario negoziale.



INTERMEDIARI NELLO SCENARIO NEGOZIALE TRA IMPRESE E BANCHE

Nell'ottica del nuovo scenario negoziale banca-impresa esiste un'aspettativa da parte delle imprese di competenze professionali che utilizzino un «linguaggio negoziale» nei riguardi del sistema bancario, in linea con le rinnovate esigenze di trasparenza.

È noto che la logica negoziale basata principalmente sulla capacità di relazione del professionista o dell'imprenditore nei confronti della banca sia ormai superata. I modelli di analisi lasciano poco spazio all'improvvisazione. Per attuare una trattativa occorre essere preparati.

Il **primo esame** da superare è proprio quello della trasparenza. Va, preliminarmente, chiarito che essere trasparenti non significa dichiarare all'esterno tutte le verità interne all'impresa. La banca rimane pur sempre un fornitore, ancorché qualificato, di denaro. In quest'ottica non bisogna trasferire ad una controparte negoziale troppe informazioni, in quanto potrebbero rivelarsi dannose in momenti di difficoltà di rapporto. Verità e trasparenza non sono necessariamente concetti coincidenti, né tanto meno complementari. La verità può giustificare atteggiamenti insolenti, trasgressivi, provocatori. La trasparenza, invece, esige riserbo, prudenza, una forte attenzione alla sensibilità altrui e una buona dose di auto-censura.

In sostanza, la trasparenza è frutto di equilibrio ed è per questo che il ruolo del professionista risulta determinante nell'ambito del miglioramento del rapporto banca-impresa.

La prassi insegna, altresì, che alcune banche, per dialogare con l'impresa, preferiscono avere come valido interlocutore il professionista piuttosto che l'imprenditore.

Il **secondo esame** è quello della rappresentazione documentale, che non può e non deve più consistere nel presentare un numero impressionante di fotocopie.

Il **terzo esame** è quello delle tecniche di analisi volte a consentire di porre le domande (e non di darsi le risposte). Il rischio, anche per il professionista, di ricadere negli errori contenuti nella pratica elettronica di fido, pone l'accento sull'acquisizione delle

competenze tecniche necessarie a supportare l'impresa, sia nel processo di autovalutazione/simulazione, che in quello più articolato del *rating*.

Il **quarto esame** è la negoziazione vera e propria, la cui complessità è legata a due ragioni:

- 1) la sequenza della trattativa, ossia la corretta impostazione procedurale che garantisce trasparenza alla trattativa;
- 2) la gestione della trattativa. Ai fini del dialogo con la nuova struttura bancaria occorre disporre di competenze tecnico-relazionali.

È assolutamente necessario che il rapporto Banca-PMI evolva grazie all'intervento del professionista in una prospettiva di:

- superamento delle logiche del rapporto dialettico cliente-fornitore;
- crescita tecnica e culturale degli interlocutori;
- miglioramento del dialogo tra imprenditoria e finanza.

In buona sostanza, è indispensabile una maggiore collaborazione informativa; prevedere, in pratica, una più consapevole trasparenza informativa che, sul fronte delle imprese, non significa trasferire all'esterno informazioni riservate ma, semplicemente, considerare la qualità e la quantità delle informazioni come un vero e proprio elemento negoziale nei confronti delle banche.

Una comunicazione finanziaria coerente, gestita e controllata, permette di migliorare:

- la gestione finanziaria;
- l'accesso al credito;
- l'immagine aziendale.

L'obiettivo principale del processo consiste nell'attivare/gestire/controllare una comunicazione finanziaria che abbia il preciso scopo di ottenere un miglioramento gestionale, riscontrabile nell'accesso al credito (con significativi abbattimenti degli oneri finanziari) e nell'immagine aziendale. Si parla, al riguardo, di «contesto di riferimento» in quanto tale tipo di informativa è fruibile da tutti gli interlocutori dell'azienda: non è, quindi, dedicata solo e specificatamente alle banche ma, per esempio, a clienti e fornitori.

Si tratta, semplificando, di raccogliere informazioni, tramite un adeguato *audit* strategico – organizzativo finalizzato ad alimentare la costruzione di una sorta di *identikit* finanziario dell'azienda. Tale risultato, opportunamente predisposto, fungerà da base per l'identificazione di eventuali criticità nella gestione e per la messa a fuoco delle opportunità di miglioramento.

Conseguentemente, si procederà alla redazione del piano di comunicazione finanziaria, al fine di ottenere una valutazione più comprensibile ed adeguata grazie alla maggiore condivisione delle informazioni.

In buona sostanza, in ottica di trasparenza informativa, si può affermare che per le imprese si passerà da un rischio di razionamento del credito ad un ampliamento delle opportunità finanziarie, in quanto l'intenzione delle banche verosimilmente non è quella di «erogare meno» quanto di «erogare meglio».

L'impresa che opera in modo dinamico, corretto e trasparente e che si fa «conoscere» sarà ripagata, probabilmente, in termini di risparmio sugli oneri finanziari, potendo altresì profilarsi all'orizzonte la possibilità da parte dell'impresa di selezionare il «fornitore» banca che concede le condizioni migliori, perché in grado di sviluppare maggiori capacità di ascolto e comprensione dei fenomeni aziendali, perché più specializzato o, semplicemente, perché più «efficiente».

Inoltre, risulta indispensabile definire un più corretto approccio alla comunicazione finanziaria che preveda:

- una definizione del **profilo finanziario**, per comprendere i propri punti di forza e di debolezza, sia in termini storici che, soprattutto, prospettici. È in questo ambito che sono importanti i sistemi di controllo interno tesi a supportare le valutazioni indispensabili per meglio comprendere anche le valutazioni esterne delle banche (rating);

- una valutazione della **vulnerabilità finanziaria**, per cercare di anticipare in termini negoziali le controparti bancarie. In sostanza, partendo dalle posizioni già assunte sul sistema, occorre prevedere dei percorsi di miglioramento in termini di costo e di struttura degli affidamenti e finanziamenti, in grado di assecondare i fabbisogni emersi dal profilo finanziario;

- un piano di **comunicazione finanziaria** vero e proprio, nel quale organizzare e presentare in opportuni documenti i fatti e le informazioni dell'impresa. Nel piano occorre prevedere anche tempi certi e costanti nella diffusione delle informazioni. Solo così si può realmente parlare di trasparenza.

Quanto sopra porta alla costruzione di un documento di presentazione della PMI (*dossier* aziendale), avente come fine quello di presentare l'impresa, il management, il mercato, il progetto.