

CRISI D'IMPRESA

Il risanamento passa in banca, nel bene o nel male

di **Claudio Ceradini**

Nei precedenti numeri della nostra rubrica settimanale dedicata alla crisi di impresa abbiamo analizzato le prime fasi della prevenzione e gestione del dissesto finanziario: l'analisi di mercato, l'analisi del conto economico previsionale e l'individuazione del fabbisogno finanziario. Oggi cercheremo di comprendere gli aspetti cardine della relazione tra debitore e terzi, in particolare le banche.

Martedì scorso abbiamo fatto di , capendo di avere di fronte un problema. Pur con tutte le ipotesi del caso, mancano comunque all'appello parecchi per rendere il piano (800) e, al momento, non si sa . In più si è compreso che un fattore di successo del piano, il , scarseggia, così come finanziario, e si pone la questione di come una “difendendo”, dicevamo, “il fortino”.

La **copertura** del fabbisogno finanziario, secondo tassello indispensabile a qualsiasi piano di risanamento che abbia speranza di **realizzarsi**, trova soluzione del rapporto con i **creditori** ed i **soci**. I termini della relazione sono spesso **complessi** e **delicati**, tecnicamente e talvolta anche psicologicamente, in un momento in cui l'imprenditore vive un personale **fallimento** ed i creditori attimi che, spesso, somigliano molto al panico.

Ma tant'è, se vogliamo occuparci di **risanamento**, anche da qui dobbiamo passare.

E quindi **attrezziamoci**, cerchiamo di comprendere quali siano gli **aspetti** cardine della relazione tra debitore e terzi, creditori o soci. Studiato il **terreno** di scontro, il confronto sarà meno cruento e più produttivo, speriamo.

Iniziamo con le **banche**, interlocutore **onnipresente** in questi casi, così come altri, per la verità.

L'utilizzo dei **fidi** è apparso sovrabbondante, con **sconfini** ampi, di cui peraltro non conosciamo l'andamento nel tempo.

Utilizzo affidamenti:
Anticipo fatture / SBF

Cassa
<i>Totale</i>
Fidi
Anticipo fatture / SBF
Cassa
<i>Totale</i>

Rientrare nei fidi significa **impegnare** finanza per 600 (3.700 - 3.100), per ben che vada. Rispettare gli **impegni** a **scadenza** significa mettere in conto altri 200, pari alle quote capitale dei mutui.

Se potessimo ipotizzare uno scenario **diverso**, molti problemi potrebbero trovare **soluzione**. Immaginiamo che i **fidi** possano essere dimensionati al loro concreto **utilizzo**, ed anzi, disponendo la società di crediti verso clienti per un importo significativo (3.800, richiamando l'articolo dello scorso martedì) che l'affidamento per anticipo fatture / SBF possa essere portato **addirittura** a 3.700. D'incanto non sarebbe più necessario utilizzare 600 per rientrare nei **fidi** (riducendosi corrispondentemente il **fabbisogno**) e si **libererebbe** nuova finanza per 200. In sostanza troverebbe **soluzione** la quota di copertura che fino alla settimana scorsa creava un problema.

E' un'idea totalmente **balzana**, o un ipotesi in fondo **percorribile**?

In realtà dipende solo dal **debitore** e dalle modalità con cui nel recente passato si è **rapportato** con il sistema del credito.

Le **banche**, come qualsiasi entità che faccia **impresa**, giudicano i loro clienti dalla loro **affidabilità**, ed accettano di lavorarci dosando **rischio** e **ritorno** economico. E' un mestiere difficile oggi, quello del **banchiere**, specie in una realtà economica come quella italiana, costituita da **moltissime iniziative** imprenditoriali di dimensioni molto piccole. Gestire molti clienti significa dover gestire una alta **frammentazione**, con notevoli difficoltà di controllo, e con il conseguente **obbligo**, prima ancora gestionale che normativo, di utilizzare **meccanismi** di valutazione automatici. Per questo nasce il **rating**, che misura, o dovrebbe, la **PD** (Probabilità di Default), obbligando la banca ad **accantonare** a patrimonio quote dei propri **impieghi** commisurate alla **qualità** dei clienti affidati, e quindi al loro **rating**, nel rispetto degli obblighi che gli **Accordi di Basilea**, che si susseguono come film di successo (I, II, III), impongono. La banca affiderà volentieri (si fa per dire) un cliente con un **buon** rating, tenderà a ridurre la esposizione alzando i tassi se il rating **cala** e vorrà uscire possibilmente indenne di fronte al consolidarsi del **trend negativo**.

E quindi il punto è: l'ipotesi di aumentare i fidi in copertura del progetto di risanamento è **realistica**, se "il toro viene domato" **prima** che il rating **peggiori**, poiché solo in questo caso possiamo nutrire la speranza che il **sistema** del credito si dimostri **disponibile** ad ascoltare una proposta **seria** (perché bisogna anche **saper chiedere**, le cose giuste al momento giusto). **Dopo**, diventerebbe una **chimera**, i soldi per la copertura andranno **cercati altrove** e, probabilmente, in misura maggiore, perché bisognerà procurarsi anche quelli che serviranno per finanziare la **riduzione** progressiva degli **affidamenti**.

E se non si trovano, come spesso capita, divengono necessari quegli strumenti, di cui avremo modo di occuparci, che consentono la **falcidia** dei debiti che l'imprenditore non è più in grado di pagare, al prezzo di una procedura comunque **invasiva** e al prezzo di difficoltà serie.

Di nuovo, il punto diventa quindi **cosa consigliare** all'imprenditore in crisi per **difendere** il rating e, con lui, il famoso fortino. Nelle piccole e medie realtà, la **qualità** del **bilancio** di esercizio e dei piani economici e finanziari conta relativamente **poco**. Il rating si fa sull'**andamentale**, sulla capacità che l'imprenditore **dimostra** in Centrale Rischi di utilizzare **correttamente** i propri affidamenti (sconfini, scaduti, insoluti, etc.). Per **consigliare** l'imprenditore dobbiamo entrare in un campo non tradizionalmente nostro, quello delle **norme di vigilanza**, in particolare della **Circolare n. 139/1991** e della **Circolare n. 272/2008** di **Banca d'Italia**, che disciplinano il funzionamento della **Centrale Rischi** e della **Matrice dei Conti**, e comprendere quali siano i presupposti, oggettivi e soggettivi, delle **segnalazioni pregiudizievoli**. Scopriremo un mondo, tecnico, in cui non è facile muoversi, ma che ci consente di **indicare** modalità di gestione della finanza d'azienda, talvolta anche poco diverse dalle abitudini consolidate, che permettono di **conservare il proprio status**, e **difenderlo**, anche nei momenti difficili.

Certo se la questione si pone **tardi**, se il toro, più che prenderlo per le corna, lo scopriamo già accasciato e morente, a quel punto c'è **poco da difendere** e l'attenzione si sposta immediatamente su altri strumenti.

Entreremo più nel dettaglio martedì, quando cominceremo a parlare il “**banchese**”.