

## CRISI D'IMPRESA

---

### ***5 buoni motivi per cambiare la composizione del debito finanziario***

di **Massimo Buongiorno**

**Una delle attività fondamentali che deve gestire il responsabile della finanza in un'impresa, non importa se di grandi o di piccole e medie dimensioni, riguarda l'entità e la composizione del debito finanziario.**

L'attenzione di chi guarda alle criticità della finanza d'impresa si è molto spesso incentrata sul primo punto ovvero al rapporto tra capitale proprio e capitale di debito relegando il secondo punto a considerazioni di mera natura tattica e di breve periodo.

Non si vuole ovviamente qui sostenere che **la capitalizzazione delle imprese italiane**, specie di quelle a proprietà chiusa, **non sia un aspetto centrale, ma ridare maggiore dignità alle scelte di composizione del debito** che influiscono pesantemente sui risultati economici, sulla capacità di far crescere o di ristrutturare le attività operative, sulla flessibilità ed elasticità delle decisioni finanziarie.

Per provare a tradurre tali concetti, a volte troppo astratti, in linguaggio concretamente comprensibile ed operativamente applicabile si individuano di seguito **cinque situazioni che generano in azienda squilibri da correggere attraverso una modifica della composizione del debito.**

**Primo. I flussi di liquidità disponibili previsti entro due/tre anni (al netto degli impegni certi) non sono sufficienti a servire il debito a medio lungo termine.** Tipicamente l'azienda si è indebitata sottoscrivendo un mutuo ipotecario a fronte di un investimento in immobilizzazioni strumentali, ritenendo che vi fosse capienza per servirlo ma l'evoluzione aziendale successiva ha compromesso la capacità di rimborso. **La scelta sbagliata in questo caso è la "politica dello struzzo":** nascondere la testa sotto la sabbia, sperando che la situazione migliori da sé, porta purtroppo ad un **assommarsi di rate insolute che causano un rilevante onere economico** derivante da un lato **dall'applicazione degli interessi moratori** e dall'altro **dal peggioramento del rating** (le rate insolute sono segnalate in Centrale Rischi) e **dei conseguenti maggiori interessi sul debito a breve**. La scelta giusta è quella di **rinegoziare per tempo con le banche (quando i pagamenti sono ancora regolari) una moratoria sul pagamento del capitale oppure una maggiore flessibilità nel piano di ammortamento**. Una adeguata documentazione e un convincente *business plan* sono strumenti indispensabili per ottenere il supporto dell'istituto di credito.

**Secondo. La somma degli anticipi contro fatture e delle aperture di credito in conto corrente (cosiddetti scoperti di conto) copre tutto il capitale circolante e una quota rilevante delle immobilizzazioni.** L'impresa ha realizzato investimenti destinati a durare nel tempo utilizzando forme di finanziamento a breve creando un evidente squilibrio tra le scadenze dell'attivo e del passivo. I succitati finanziamenti a breve sono lasciati in misura rilevante alla discrezionalità della banca che può **decidere di ridurre l'accordato sui conti anticipi e revocare/ridurre da un giorno all'altro gli scoperti di conto (che infatti sono linee a revoca e non a scadenza!)**. Tale situazione, come si è visto nei momenti più difficili della crisi finanziari, possono essere del tutto estranei agli eventi aziendali ma l'effetto in molti casi è stato disastrosi. **La scelta corretta è quella di rispettare l'equilibrio delle scadenze** e se del caso negoziare con la banche un consolidamento del debito, eventualmente anche dando garanzie per coprirsi da un rischio che nel contesto attuale è assai meno remoto che in passato.

**Terzo. Gli anticipi contro fatture hanno ampi margini di utilizzo.** Tale situazione normalmente trae origine dal calo dei ricavi che ha ridotto la quantità (e forse anche la qualità) dei crediti anticipabili in banca. **La scelta di mantenere invariati gli accordati ha senso solamente in presenza di ragionevoli previsioni di crescita dei ricavi nel breve periodo**, altrimenti **l'impresa sostiene solamente un costo** legato alle commissioni disponibilità fondi (calcolate sull'accordato – possono arrivare fino al 2%) **senza ottenerne alcun vantaggio**. Ove possibile, non è facile ma si può tentare, a fronte della rinuncia all'accordato sugli anticipi si possono chiedere maggiori accordati su altre linee.

**Quarto. Gli anticipi contro fatture sono interamente utilizzati e gli scoperti di conto non scendono mai sotto l'80%, 85% dell'accordato.** In questa situazione è molto probabile che **l'impresa abbia ulteriori fatture anticipabili, ma oltre accordato**. Le esigenze finanziarie a breve si scaricano sugli scoperti di conto. Questa situazione comporta **un onere pesante per l'impresa poiché il differenziale di spread tra il costo degli anticipi e dello scoperto di conto può anche essere del 4%-5%.** E' necessario spostare accordati tra le due linee mostrando alla banca, con idonea documentazione, che esistono riserve di crediti anticipabili. Anche a motivo del differente rischio, la banca non dovrebbe opporre troppa resistenza (specie se il portafoglio clienti è buono).

**Quinto. Le diverse tipologie di accordati sugli anticipi (Ri.Ba. sbf, scadenza, export, eventualmente import) sono rigidamente definite da ciascun istituto.** Se un'impresa opera su più mercati, su più canali ed ha una forte stagionalità su ciascuno di essi **è necessario muoversi verso "fidi promiscui"** ovvero negoziare con la banca **la possibilità di utilizzare gli accordati come è più conveniente nei diversi periodi**. Vale la pena di **insistere**, dove il problema esiste, **sulle linee import** per finanziare acquisti a pronti sui mercati esteri.

**Si nota in conclusione che, nel contesto attuale, non è possibile gestire in modo ottimale la composizione del debito senza disporre di previsioni attendibili ed aggiornate circa il futuro andamento aziendale.**

