

# BASILEA 2:

## IL CONTROLLO DI GESTIONE

Un'opportunità di crescita  
per le aziende

di Rupert  
Limentani



**B**asilea 2 pone maggiore attenzione alla valutazione del rischio, con l'obiettivo di promuovere la sicurezza e la solidità del sistema finanziario (il livello di patrimonializzazione è mediamente all'8% del credito ponderato), di contemplare criteri di adeguatezza patrimoniale sensibili al rischio insito nelle posizioni e nelle operazioni di una banca, di incentivare sistemi sempre più accurati nelle misurazioni del rischio.

Tra le novità più importanti introdotte dall'**Accordo di Basilea 2** c'è il principio base che dice che le banche dovranno accantonare un importo più elevato del loro capitale a fronte di impieghi ad aziende con un rating basso o senza rating. Infatti, Basilea 2 prevede l'esplicito inserimento del rating come espressione del rischio di default delle controparti. Il rating viene predisposto dalla banca nel momento dell'istruttoria fido e rappresenta il giudizio sintetico della rischiosità dell'azienda. Viene espresso su una scala che, secondo la banca, può avere fino a ventisei diversi livelli. Per l'azienda il livello del rating assegnato diventa fondamentale poiché le banche collegano a questi la decisione se concedere o meno il credito richiesto e, in caso affermativo, a quale costo. La conseguenza è che esse faranno pagare più caro il credito a quelle aziende che, a causa del rating scarso, "consumeranno" maggiori capitali della banca. Il costo del credito varierà direttamente in funzione al rating che le banche attribuiranno al singolo cliente. Infatti, più l'azienda viene considerata rischiosa (quindi con un rating scarso) più elevato sarà il tasso d'interesse che verrà applicato. Nonostante tale scenario apparentemente problematico, in realtà Basilea 2 rappresenta un'opportunità di crescita per le Aziende, che necessitano di poter contare su risorse finanziarie e creditizie maggiormente correlate alle diverse tipologie d'impresa.

**L**a conoscenza del proprio rating deve lanciare nell'azienda un processo volto a prendere le misure necessarie per migliorarlo il più possibile. Poiché con Basilea 2 il rating avrà un effetto diretto e matematico sul costo del credito e poiché la differenza nel costo fra un "notch" e l'altro è tale che alle aziende conviene investire per assicurarsi il rating più elevato possibile, tale processo diventa imprescindibile. L'area

sulla quale intendiamo focalizzarci in questo intervento è la predisposizione in azienda della capacità di produrre in via continuativa dati e informazioni gestionali utili non solo per il management dell'azienda ma anche per le banche e per altre controparti esterne.

Per potersi presentare in modo adeguato, le aziende devono essere in grado di fornire tutti i dati gestionali richiesti dalla banca. Infatti, nel processo di assegnazione del rating le aziende sono chiamate a presentare alle banche i dati gestionali il più esaurienti possibile, che vengono forniti da un sistema di controllo di gestione potenziato ed adattato alle nuove esigenze.

Il controllo di gestione è quindi propedeutico al rating per abbassare il costo del credito.

**L**e ricerche su Basilea 2 indicano che la nuova normativa porterà miglioramenti in termini di capacità di accesso al credito e relativi costi al 35% circa delle imprese, mentre per almeno il 16% si profilano tempi duri, in quanto queste si troveranno nelle categorie peggiori sulla scala del rating. Ogni imprenditore oggi dovrebbe riflettere sul modo in cui assicurarsi che la propria impresa sia dalla parte virtuosa e cosa fare affinché rimanga tale.

Il controllo di gestione, a lungo trascurato dai piccoli imprenditori, è destinato a tornare in auge e ad occupare la posizione centrale che giustamente gli spetta nella gestione aziendale. In fondo, banche e aziende si devono muovere in maniera univoca: le banche perfezionando i metodi di misurazione e gestione del rischio di credito e le aziende accrescendo la trasparenza della propria informativa economica, finanziaria, commerciale e di progetto.

Abbiamo aperto affermando che Basilea 2 pone maggiore attenzione alla valutazione del rischio. Infatti, tale attenzione al rischio impone alle aziende di gestirsi in modo più strutturato soprattutto per quanto riguarda la pianificazione in tutte le sue forme e la misurazione dell'attività aziendale con strumenti di controllo di gestione. Le Aziende sono chiamate ad adottare una logica di "finanza d'impresa", utilizzando strumenti e figure professionali adeguati e l'accesso al credito bancario sarà funzionale alla capacità di produrre risultati adeguati e trasparenti (sistema di reporting che l'Azienda produrrà per la banca). Se

## LINEE GUIDA

• Grado di copertura delle immobilizzazioni con mezzi propri	Almeno 50%
• Grado di copertura delle immobilizzazioni con mezzi propri + capitali a lungo termine	Almeno 100%
• Rapporto fra indebitamento e mezzi propri	Massimo 3 : 1
• Margine industriale	Secondo il settore, ma indicativamente 10%-15%
• Incidenza degli oneri finanziari sul margine	Non oltre il 25%
• Tempi di pagamento clienti, fornitori	Secondo il settore; il ciclo dovrebbe tendere ad accorciarsi nel tempo
• Tempo di rotazione del magazzino	Secondo il settore; il ciclo dovrebbe tendere ad accorciarsi nel tempo
• Durata del ciclo monetario	Secondo il settore; il ciclo dovrebbe tendere ad accorciarsi nel tempo
• Ritorno sul capitale (RoE)	Almeno 5%
• Rapporto costi/ricavi	Secondo il settore, ma indicativamente 50%-80%

in passato la valutazione dell'azienda dipendeva in larga misura dalla relazione personale tra imprenditore e direttore di filiale, ora questo elemento non ha più il rilievo di prima in quanto la banca deve svolgere un'analisi molto più articolata sul merito creditizio. In questo processo l'azienda deve contribuire con molte più informazioni di prima (quindi non solo lo stato patrimoniale e conto economico), con una serie di informazioni gestionali utili a permettere all'analista di una banca di comprendere il vero andamento e i veri valori dell'azienda.

Maggiore è il numero di informazioni fornite alla banca, maggiore è la probabilità di ricevere un giudizio positivo. Dal rapporto personale ci si sposta ai contenuti: se si intende migliorare il proprio profilo di rischio percepito dalla banca, occorre intervenire sulla qualità e quantità delle informazioni fornite.

### Aree di azione del controllo di gestione.

Il controllo di gestione non è il sistema contabile dell'azienda: utilizza i dati della contabilità ma ha uno scopo molto diverso da questi. Andiamo quindi ad esaminare quali sono le aree di un sistema di controllo di gestione delle quali la tipica azienda media o medio-piccola dovrebbe disporre.

Ricordiamo che il controllo di gestione rappresenta uno specie di "cruscotto" dell'Azienda per verificare:

- se l'andamento del business è in linea con il budget;

- la performance delle singole divisioni/aree;
- l'andamento rispetto alla concorrenza;
- la redditività degli investimenti attuati o progettati;
- i trends principali.

Ci sono in pratica quattro principali aree di azione del controllo di gestione. Andremo ad esaminare ciascuna di esse anche nell'ottica del contributo che esso può svolgere nell'ottenimento del rating migliore:

1. Controllo di gestione finanziario e gestionale;
2. Controllo di gestione dei costi operativi;
3. Controllo di gestione di mercato;
4. Controllo di gestione di progetto e altre attività.

### 1 Controllo di gestione finanziario e gestionale.

Il controllo di gestione finanziario e gestionale rappresenta il "cuore" di un sistema di controllo di gestione. In esso si svolgono le seguenti attività:

- Predisposizione di un *business plan* pluriennale (tipicamente di tre-cinque anni) che stabilisce i principali obiettivi commerciali e finanziarie che l'azienda si pone;
- Predisposizione di un budget operativo su base annua, suddiviso poi in periodi più brevi (mese/trimestre);
- Calcolo della profittabilità per divisione/filiale/cliente/prodotto;
- Misurazione del *cash flow*;
- Calcolo dei principali indici finanziari (Grado

di copertura delle immobilizzazioni con mezzi propri e con mezzi propri + capitali a lungo termine, Rapporto fra indebitamento e mezzi propri, Margine industriale, Incidenza degli oneri finanziari sul margine, Ritorno sul capitale (RoE), Rapporto costi/ricavi);

- Predisposizione di un piano sistematico della posizione di liquidità (compresa la disponibilità finanziaria e disponibilità di linee di credito inutilizzate) per poter prevedere la posizione complessiva al netto dei movimenti di fondi in entrata e in uscita (analisi da svolgere su un arco temporale di sei mesi e da tenere costantemente aggiornato);

- Sistema di valutazione rischi di tasso e di cambio.

Verificando sopra quale sia l'output da un sistema di controllo di gestione finanziario, si può facilmente intuire che esso è diverso da un sistema di controllo di gestione industriale. Mentre quest'ultimo serve per attribuire correttamente costi e ricavi al singolo prodotto, nonché a seguire il flusso di materie prime ed a quantificare il valore aggiunto nei processi produttivi alla linea di produzione, il controllo di gestione finanziario serve per monitorare e gestire la struttura finanziaria dell'azienda con relativi indici.

A questo proposito si possono dare delle linee guida sulla posizione di equilibrio dei vari indici elencati prima. I valori guida sono da intendersi come delle medie su tanti settori non direttamente comparabili tra di loro e quindi potrebbero esserci delle divergenze fra i valori indicati e quelli di una singola azienda, senza che ciò implichi necessariamente uno squilibrio finanziario, così come potrebbe essere anche vero il contrario (vedere tabella Linea Guida). La banca svolge

la propria analisi di bilancio con calcolo di tutti gli indici sopraindicati ed è perciò importante che l'imprenditore stesso li tenga sotto controllo anche in corso d'anno, non solo per capire meglio come viene valutato, ma anche per poter agire in caso di anomalie.

**2 Controllo di gestione dei costi.** In qualsiasi azienda il controllo dei costi è un'attività che deve essere presidiata in modo più che adeguato. La funzione del controllo di gestione applicato ai costi operativi, oltre che calcolare i costi per tipologia, verificandone con occhio critico la coerenza degli importi e l'andamento nel tempo, deve anche attribuire correttamente i costi alle diverse aree dell'azienda in modo da svolgere:

- Calcolo dei costi per unità / tipologia di prodotto;

- Calcolo dei costi di settore di attività, ad esempio: per tipologia di attività (produzione, montaggio, manutenzione e assistenza) per regione di vendita, per canale distributivo (grossisti, dettaglio, export);

- Se possibile calcolare anche le spese per processo produttivo.

Un sistema di controllo di gestione provvede anche ad attribuire le spese generali ai vari settori produttivi e commerciali in modo da arrivare ad allocare tutte le spese dell'azienda in modo

univoco a determinate aree.

La banca che verifica se l'azienda conosce la struttura e la formazione dei costi intuisce anche che quell'azienda è in grado di pratica-

re una politica commerciale di prezzo con piena consapevolezza dei costi. Per la banca questo rappresenta un elemento di garanzia riguardo alla stabilità del margine industriale.

**3 Controllo di gestione di mercato.** Area del controllo di gestione che viene spesso confusa con aree commerciali. È essenziale per qualsiasi azienda monitorare la propria posizione nel mercato rispetto alla concorrenza in modo da poter adottare misure correttive in tempo qualora stesse perdendo quote di mercato.

- Monitoraggio della propria quota di mercato per prodotto, per area geografica, per tipologia di cliente e struttura distributiva e monitoraggio del trend su più periodi;

- Analisi comparativa dei principali concorrenti (punti di forza/di debolezza) con confronto delle relative strutture finanziarie, livelli di redditività, di patrimonializzazione e di indebitamento.

Se la banca constata che l'azienda presta attenzione al proprio posizionamento sul mercato e che conosce bene i propri punti di forza e di debolezza, ha maggiore certezza che l'azienda sia in grado di affrontare con serenità la concorrenza anziché subirla.

**4 Controllo di gestione di progetto e altre attività.** Tutte le aziende vanno incontro al momento in cui devono valutare un potenziale investimento (un nuovo capannone, un macchinario, acquistare un'altra azienda ecc.). Il calcolo del livello di economicità di un potenziale investimento o di un determinato progetto (calcolo del RoI) deve essere fatto con criteri scientifici e realistici, magari con diversi scenari di mercato o mettendo a raffronto diverse possibili fonti di finanziamento. Prima di valutare una richiesta di finanziamento a medio-lungo termine, la banca vorrà accertarsi che l'azienda abbia fatto bene i conti e stilato un piccolo "business plan" per l'investimento previsto.

Il controllo di gestione può anche svolgere il "Quality control" (scostamento da benchmarks predefiniti di determinati indicatori commerciali o industriali) abbinando il livello di raggiungimento di determinati obiettivi qualitativi (numero pezzi difettosi, numero resi ecc.) con altri elementi finanziari (produttività, costi di produzione) per trovare il punto di maggiore efficienza.

Una nuova area di attività di cui il controllo di gestione si dovrà occupare in futuro è la quantificazione e il controllo dei rischi operativi, ovvero la potenziale perdita che l'azienda subirebbe nel caso in cui vi fossero dei guasti a livello operativo (macchinario fuori uso, materia prima mancante, prodotto difettoso da ritirare dal mercato ecc.). Le banche conoscono bene le implicazioni dei rischi operativi; infatti esse stesse sono tenute a mantenere determinati livelli di mezzi propri a fronte di una quantificazione ben precisa delle potenziali perdite da eventi esterni, quale ad esempio un guasto dei sistemi informatici). Poiché nel proprio business la sensibilità è molto elevata, le banche valuteranno meglio un'azienda industriale o commerciale che dimostrerà di avere valutato e quantificato con consapevolezza il potenziale effetto negativo dei rischi operativi.

L'azienda che potrà dimostrare alla banca di avere a disposizione tutti gli strumenti in grado di produrre i dati sopra indicati otterrà un duplice vantaggio:

- non solo potrà fornire alla banca tutti i dati necessari per una valutazione completa secondo le indicazioni della nuova normativa

- ma potrà anche dimostrare che l'imprenditore gestisce l'azienda sulla base dei numeri e non solo sulla base dell'intuito.

Un'azienda che viene gestita correttamente più facilmente potrà ricevere un rating positivo con tutte le ricadute positive in termini di costo del credito. Così facendo si instaura un circolo virtuoso in cui la gestione attenta e puntuale dell'azienda viene premiata non solo con un rating migliore ma anche con l'ottenimento di minori costi finanziari. Tali minori oneri vanno ad aumentare l'utile, che a sua volta produce un effetto benefico sul rating.

Dato l'approssimarsi dell'appuntamento con Basilea 2, si consiglia ad ogni impresa di verificare il proprio sistema di controllo di gestione per assicurarsi che esso soddisfi le nuove esigenze. La partita in gioco è alta e vale la pena per l'imprenditore dedicarvi il tempo e le risorse necessarie prima che diventi tardi. ■

