



FINANZA D'IMPRESA

Adattare il piano finanziario ai cambiamenti

Molte imprese si stanno trovando di fronte di importanti cambiamenti strutturali e volatilità inattesa nel settore in cui operano. Per questo è necessario intervenire prima possibile per modificare e rivedere i progetti di lungo periodo

di Ivan Fogliata

La volatilità del contesto è il peggior nemico dei piani finanziari. La recente cronaca ci ha offerto esempi eccellenti di imprese (compagnie aeree in particolare) che hanno ritirato il piano finanziario comunicato al mercato pochi mesi prima per sostituirlo in alcuni casi addirittura fornendo due scenari

differenti. L'esperienza professionale mi ha portato a incontrare imprese che si sono e si stanno trovando di fronte di importanti cambiamenti e volatilità inattese. Non è un mistero ormai, ad esempio, che il business dell'automotive in un lasso di tempo più rapido di quanto si possa credere diverrà un

Le decisioni strategiche sono sempre molto delicate nel mondo dei piani finanziari

settore in mano quasi a Cina e India. Altresì le caldaie a gas diverranno "fuori legge" entro il 2040 e che i produttori devono attuare strategie per il cambiamento.

Le caratteristiche delle decisioni strategiche.

Le decisioni strategiche sono tut-

tavia delicatissime nel mondo dei piani finanziari a cause delle loro tre caratteristiche distintive:

1. sono attive o reattive: o l'azienda è la prima a prendere una direzione, ad esempio punto sulle caldaie ad idrogeno, o reagisce a ciò che fanno altri, ad esempio inizio anche io a produrre auto elettriche.
2. generano il c.d. "effetto cremagliera": una volta assunta la decisione principale una serie di decisioni a cascata conseguono alla prima con importanti effetti finanziari pluriennali. Ad esempio: se decido la riconversione all'idrogeno dovrò adattare impianti, formare persone, cambiare la supply chain ecc.
3. non sono reversibili "gratuitamente": se ci si accorge di aver sbagliato tornare indietro significa aver letteralmente buttato al vento molte risorse.

Il punto di vista della banca.

Spostiamo ora la prospettiva pensando al mondo degli intermediari finanziari. La volatilità che l'economia europea sta vivendo è fonte di preoccupazione per chi la finan-



La cronaca ci ha offerto esempi di imprese che hanno ritirato il piano finanziario comunicato pochi mesi prima per sostituirlo in alcuni casi con due scenari differenti

zia al punto che molte banche hanno stilato la c.d. "heat map" ovvero la mappa dei settori più a rischio per i cambiamenti economici e normativi. Capiamo subito che il livello del rischio di credito cresce per definizione in quanto i settori più a rischio iniziano a far sentire le loro difficoltà ad onorare le scadenze. Inoltre i settori più a rischio devono necessariamente assumere decisioni strategiche particolarmente pericolose da finanziare per i motivi sopra riportati.

Un esempio concreto.

Come agire al meglio quindi? Non c'è alternativa, operando subito e con idee a livello strategico convincenti. Vi porto un esempio pratico.

Azienda produttrice di stampi per l'automotive: gli ordini sono al palo, meno 19%, a causa dell'incertezza per dazi, invasione auto cinesi e irrisolutezza delle grandi case produttrici europee. Il servizio del debito si è fatto pesante e l'azienda si è determinata per orientarsi al settore della difesa anche alla luce del programma "ReArm EU". Servono investimenti di conversione e ripianificazione del debito in essere.

L'azienda sta quindi interloquendo con i partner finanziari per un'operazione ipotecaria di durata decennale che veda: la chiusura anticipata di buona parte dell'indebitamento rateale ma a breve scadenza riducendo quindi sensibilmente il servizio del debito e l'utilizzo delle risorse non impiegate nella ristrutturazione del debito negli investimenti necessari all'adattamento della produzione.

Naturalmente tale operazione viene accompagnata da un piano finanziario adattato al nuovo scenario con ampie spiegazioni circa le decisioni strategiche assunte.

Certamente la decisione per l'istituto di credito non è semplice (così come non lo è stato per l'impresa) tuttavia il peggior scenario è quello di trovarsi ad aver finanziato imprese per le quali il contesto macroeconomico è profondamente cambiato ma che non hanno idee sul da farsi. D'altra parte, chi fa può sbagliare, ma chi non fa... ha già perso.

LA FLESSIONE DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE ITALIANA

dati su base 100 - fonte: Istat

