

Il Business Point: come è nata l'idea, e come farla crescere

di Luca Erzegovesi

Intervento al convegno "Più forti della crisi: protagonisti in azione", organizzato da Compagnia delle Opere del Trentino – Alto Adige. Trento, Facoltà di economia, 16 aprile 2009.

Presentazione

Avverto un imbarazzo nel propormi, secondo il titolo del convegno, come possibile "protagonista in azione". Quello di cui parlerò è un'idea molto giovane, ha pochi mesi, e da poche settimane si sta concretizzando in una proposta. Si tratta del Business Point, un punto di assistenza alle imprese con problemi finanziari nel quale sono coinvolti i nostri laureandi. La proposta è rivolta prima di tutto agli studenti, come programma di tirocinio, ma al tempo stesso è un'iniziativa con la quale intendiamo uscire dalla facoltà per andare incontro alle imprese, non da soli (docenti e studenti) come spiegherò, ma insieme a soggetti che sono il perno di rapporti di collaborazione tra imprese e di servizio alle imprese. La CDO è uno di questi soggetti, ed è questo il motivo che spiega la mia presenza qui.

Come si è formata l'idea

Consentitemi di spendere qualche parola sulla mia attività di ricerca, giusto per spiegare l'interesse per i problemi di cui il Business Point dovrebbe occuparsi.

Da sette anni mi occupo di finanza delle Pmi. Nel 2003 ho avviato un progetto di ricerca finanziato dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, dal titolo "Ridisegno dell'infrastruttura finanziaria delle reti di imprese", in sigla *Smefin* (<http://smefin.net>). Nel progetto, che coinvolge oltre a Trento altri cinque atenei, abbiamo messo a fuoco una serie di problemi aperti e di bisogni da soddisfare in questo campo. Ne sono nate molte proposte di *policy* su tematiche come: la consulenza finanziaria alle piccole imprese, i rapporti con le banche, la trasformazione dei confidi, i finanziamenti azionari, gli strumenti informatici, e altro ancora. Grazie al progetto Smefin ho conosciuto da vicino la realtà delle Pmi e delle loro associazioni, e ci siamo fatti conoscere come gruppo, con numerosi contributi al dibattito tecnico e interventi a convegni, e pure attraverso il mio diario web, <http://aleablog.net>, seguito assiduamente da molti operatori.

Da osservatori della finanza delle Pmi, non abbiamo assistito a cambiamenti epocali, che pure erano all'orizzonte. Il dibattito si concentrava sulle trasformazioni del quadro normativo – Basilea 2, la riforma dei confidi, i limiti agli aiuti di Stato. Queste trasformazioni ci sono state, ma non hanno prodotto gli sconvolgimenti che si aspettavano (o si temevano). Il clima è rimasto per anni relativamente tranquillo: credito abbondante, poche sofferenze, nessun problema a lavorare come si era sempre fatto.

Avvertivamo l'esigenza di cambiare le cose, con innovazioni strutturali. Nella pratica, i nostri interlocutori operativi si mostravano cauti, o disinteressati, comunque restii a mettersi in movimento.

Il vero sconvolgimento lo ha portato la crisi. Ricordo la mia reazione nel settembre dell'anno scorso. Cose mai viste, fallimenti bancari, fino alla bomba Lehman Brothers, la

conta delle perdite e i piani di soccorso da centinaia e migliaia di miliardi, di dollari e di euro. Ho pensato: tutti i nostri studi non serviranno a nulla, qui rischia di andare giù tutto. Non leggevo più i giornali. Stavo sveglio fino alle due di notte a programmare in linguaggio Ruby on Rails (la mia bottiglia di whisky). Di giorno mi buttavo sull'insegnamento (per fortuna).

Sono uscito da questa piccola crisi personale all'inizio di ottobre. Avevo smesso di scrivere su aleablog, e gli amici operatori che lo seguono commentavano "Dove sei sparito?". Senza montarmi la testa, ho sentito di avere una responsabilità verso queste persone che mi stimano. A fine ottobre sul blog ho lanciato l'idea dei micro-rimedi contro la crisi, centrati su cinque parole chiave: intelligenza, valore aggiunto (il lavoro al primo posto), capitale di rischio, corresponsabilità, compagnia. Toccavo in quel momento l'apice della commozione da crisi finanziaria, arrivando ad immaginare come micro-rimedio un ritrovo a cena tra imprenditori, per raccontarsi quello che stava succedendo, capirne il senso, far presente un bisogno, proporre iniziative; e chiudere con qualche canto, di montagna magari. L'intuizione non era sbagliata, perché non abbiamo idea di quello che può accadere da un incontro semplice, libero, tra persone che hanno a cuore se stessi, che non fuggono dalla realtà.

Con l'inizio del 2009, è cresciuto il desiderio di fare qualcosa di più concreto, non per attivismo, ma per custodire questa intuizione che continuava a sembrarmi buona. Qualcosa che mi impegnasse a fondo. Io sono un professore, dovevo pensare a qualcosa che c'entrasse con il lavoro in università. Qui è scattata l'idea di fare una proposta agli studenti. Erano mesi che avvertivo un disagio rispetto ai risultati dell'apprendimento. E non perché i voti fossero bassi, ma perché il lavoro proposto nei corsi, una volta passato l'esame, non lasciava traccia. Mi sono detto: non è un problema di intelligenza o capacità mnemoniche; i ragazzi - dell'età dei miei figli, tra l'altro - soffrono di un deficit di interesse per la realtà, non stanno formando una capacità di giudizio il più possibile utile, vera, adeguata alla responsabilità che li aspetta. Vivono al 50%, perdono la parte migliore. Bisogna fare qualcosa. Sì, ma che cosa?

Nella ricerca *Smefin*, avevamo sviluppato molti strumenti utili per un'analisi finanziaria su misura, tagliata sulle esigenze di imprese piccole. Ho deciso di metterli a disposizione degli imprenditori con l'aiuto degli studenti. Alla fine di febbraio ne ho coinvolti quattro e abbiamo messo insieme un piano formativo e d'azione. Il 24 marzo lo abbiamo presentato in facoltà a tutti gli interessati. Tombola! Il Business Point è nato così.

Che cosa fa il business point?

Le situazioni di cui dovrebbe occuparsi il Business Point oggi sono più critiche rispetto a qualche mese fa. C'è una recessione in atto, è difficile prevedere quanto durerà. Le banche, da qualche mese, sono più selettive nel concedere credito. Non è scontato che un'impresa trovi la liquidità necessaria per sostenere l'attività e completare i progetti in corso. Le scelte produttive e commerciali devono essere analizzate anche per il loro impatto finanziario.

Per rispondere alla crisi, si è pensato fosse utile un luogo dove l'imprenditore potesse discutere apertamente, con persone esperte, dei problemi finanziari della sua azienda. Il Business Point è appunto un luogo di ascolto delle persone che si trovano ad affrontare criticità nuove nella gestione delle loro aziende.

Un Business Point può nascere dalla collaborazione tra l'Università e uno sponsor/partner, tipicamente un'associazione di imprese collegata ad una struttura o

un network di consulenza. Ne può nascere più di uno in una stessa città, ciascuno con un diverso sponsor e un proprio bacino di imprese interessate. L'assistenza è fornita da esperti (docenti universitari, personale dei soggetti sponsor, volontari) con la collaborazione di studenti dell'Università di Trento appositamente formati.

Il Business Point effettua, su base volontaria e gratuita, un primo intervento di ricognizione dei problemi e delle possibili soluzioni. In seguito, l'impresa può decidere di avvalersi di un'assistenza continuativa fornita su base professionale da soggetti di sua fiducia, non necessariamente collegati con il Business Point.

L'intervento ricognitivo punta ad un *check up* della situazione economica e finanziaria dell'azienda, basato sull'analisi degli ultimi bilanci, della situazione debitoria verso le banche e di altri elementi utili a inquadrare i problemi più rilevanti e urgenti. Si organizzano incontri (due o tre) tra gli esponenti aziendali e gli esperti del Business Point.

L'impresa deve fornire i dati necessari all'analisi, reperibili di norma dagli ultimi tre bilanci d'esercizio e dalla situazione dettagliata dei debiti verso le banche. Possono servire approfondimenti specifici come un'analisi della struttura dei costi o preventivi di cassa. A tale scopo servono informazioni (bilanci analitici, scadenziari fatture) che possono essere estratte dai software gestionali e dai servizi di internet banking. L'impresa può richiedere alla filiale locale della Banca d'Italia, se lo ritiene, la propria situazione di Centrale Rischi, e farcela valutare.

Alla fine l'impresa riceve un rapporto contenente una diagnosi della situazione e delle proposte di intervento. Il Business Point può accompagnarla nella presentazione del rapporto ai suoi partner creditizi (banche e confidi).

Il Business Point si avvale della collaborazione di esperti in materia di finanza delle piccole e medie imprese: docenti universitari, personale delle associazioni sponsor, consulenti e operatori (ad esempio, ex direttori di banca, responsabili amministrativi di imprese più grandi) che collaborano su base volontaria. Come avviene la partecipazione degli studenti? Gli studenti, con adeguata formazione e supervisione, si occupano delle analisi tecnico-finanziarie: riclassificazione dei bilanci, costruzione di preventivi di cassa a breve, impostazioni di piani finanziari a medio termine. Uno studente può dapprima collaborare all'intervento del Business Point, e successivamente svolgere un tirocinio presso l'impresa interessata o i suoi partner per seguire gli sviluppi del piano di riequilibrio suggerito.

Il primo caso aziendale

Siamo agli inizi di questa esperienza, è bene ribadirlo. Abbiamo però già in corso un intervento presso una piccola azienda artigiana raggiunta per contatti personali, maturati nel mondo CDO. E' un caso singolo, ed è arrivato alla fine di febbraio prima che fossimo pronti. Ci ha mandato in crisi prima ancora di cominciare! Non è vero, è stato prezioso per partire con il piede giusto. Rispetto a come immaginavo l'intervento tipo del Business Point, abbiamo dovuto essere molto più elastici. Gli imprenditori non hanno bisogno di un tecnico che riempie un foglio elettronico con i loro dati e sforna un *report* preconfezionato. Hanno prima di tutto bisogno di un interlocutore che si metta a loro fianco, si cali nella realtà delle loro aziende. Io dopo il primo incontro ero pronto per fare un bel bilancio riclassificato 2006-2008, e invece no, la prima cosa da fare è stata un preventivo di cassa mese per mese di qui a fine anno. C'era da tracciare un sentiero per uscire da una situazione di liquidità tirata, quindi – come dicono gli

americani – *cash is king*. Poi abbiamo acquisito i bilanci, con il dettaglio del piano di conti, e li abbiamo inseriti nel nostro modello di riclassificazione.

C'è stato un investimento iniziale importante per capire il modo migliore di acquisire i dati. Io sono un patito dei computer, e mi secca dover trattare a mano quello che si può importare in formato elettronico. Mi pare che questa possibilità di automazione non sia sfruttata al 100% (e nemmeno al 30%). Per sfruttarla, occorre collaborare strettamente con il soggetto che gestisce la contabilità. Le piccole imprese danno la contabilità in *outsourcing* a un centro servizi o ad uno studio professionale. E' più difficile aver in questo caso una situazione aggiornata alle ultime fatture emesse, o ai pagamenti appena effettuati, a meno che l'impresa utilizzi internamente un altro software per fatture, incassi e pagamenti. Molte informazioni sul debito e la liquidità si possono acquisire dai servizi di internet banking, che pure vanno sfruttati appieno. Sarebbe bello avere anche un internet accounting, cioè la disponibilità online dei propri dati contabili quando sono trattati da un centro servizi. Tecnicamente è una soluzione già disponibile, sono sicuro che diventerà alla portata di tutti.

Adesso stiamo lavorando a una previsione economico-finanziaria per dimostrare che l'impresa può uscire dalla situazione di incaglio con una ristrutturazione del debito e una gestione più attenta alla generazione di cassa. Siamo entrati in contatto con la banca affidante e la cooperativa di garanzia. Ci hanno accolto con grande disponibilità.

Bene, con questo e con altri casi aziendali (che ci stanno arrivando) cercheremo di mettere a punto dei metodi di lavoro, collegati a modelli software appropriati. Sarà un lavoro di affinamento progressivo. Terremo però sempre un margine di elasticità, per non ingabbiare l'impresa in uno schema rigido, per rappresentarla con i dettagli che la rendono unica.

il Business Point come scommessa

Non sono il primo professore che coinvolge i suoi studenti per aiutare piccole imprese a finanziarsi. Ho provato un senso di vertigine quando ho scoperto molte affinità tra le mie idee e quelle di Muhammad Yunus, il professore bengalese premio Nobel per la pace 2006 che ha creato il movimento del microcredito, con la Grameen Bank, e inoltre un numero impressionante di progetti per attività industriali e di servizi rivolti alla popolazione rurale del suo paese.

Yunus ha scoperto e lanciato in maniera assolutamente geniale nella realtà del Bangla Desh il concetto di banca o di business sociale che vanta tradizioni illustri nel mondo occidentale e in Italia. La genialità sta nella riscoperta della potenza di un'iniziativa sociale, potremmo dire un'opera, che nasce con lo scopo primario di rispondere a un bisogno umano, non per un tornaconto, senza un rigoroso lavoro di analisi e pianificazione, bensì semplicemente – sono parole di Yunus – da quell'impulso interiore che ti dice "Ecco l'occasione per combinare qualcosa di buono".

Anche la nostra minuscola esperienza è uguale come origine. E vorremmo anche noi far scoccare una minuscola scintilla di genialità proponendo – ai nostri ragazzi e agli adulti che daranno una mano – un gesto gratuito, in maniera consapevole e guidata. Proponiamo di compiere con serietà un gesto concreto di accompagnamento di altre persone che stanno affrontando un momento di crisi, cioè di bilancio, di ripensamento, di messa in discussione delle certezze e delle prospettive della loro attività, della loro vita. All'inizio potremmo farlo per curiosità o per il desiderio spontaneo di "combinare qualcosa di buono". Presto ci accorgeremo che l'impegno più generoso è una goccia

nel mare del bisogno delle persone a cui vorremmo portare aiuto. Io me ne sono già accorto, dopo soltanto un mese. A questo punto, restando fedeli al gesto, si capisce che cosa realmente vale: non tanto aggredire il problema per eliminarlo, ma piuttosto condividere l'esperienza delle persone che in quella situazione incontriamo. Fin nei dettagli più minuti: la scadenza del fido, il bilancio di verifica incompleto, i solleciti dei fornitori. Fino alle questioni ultime: perché impegnarsi, che senso ha il nostro lavoro, dove ci porta, da dove ripartire.

Non portiamo rimedi miracolosi, né cure palliative. Cerchiamo soltanto di testimoniare che nell'esperienza umana c'è sempre una possibilità di bene, di costruzione positiva che non viene mai meno, in qualunque situazione. Il lavoro umano si alimenta di un desiderio di significato, di soddisfazione piena. Come il più clamoroso successo economico non basta a soddisfare questa tensione al compimento di sé, così gli insuccessi non riescono a sopprimerla. Lavorando insieme sui problemi aziendali, alla fine emerge la domanda: "Perché ha senso lavorarci? A che vale?". Io cerco di aver chiaro quello che mi muove, ma penso che tutti – i miei studenti, i volontari, gli imprenditori – si pongano la stessa questione. I motivi per "sperare in bene" possono essere diversi, e non hanno bisogno di preamboli psicologici, etici o anche religiosi. Si condividono nel lavoro fatto insieme, c'è già tutto lì.

Compiendo un gesto gratuito con questa apertura semplice, priva di pretesa, siamo in presa diretta con un'energia inesauribile che investe la nostra vita e, tramite noi, si offre agli altri, li provoca, ridesta un'operosità. Il senso di impotenza è travolto da una reazione a catena che mobilita tutta l'umanità di quanti ne sono toccati, contagiosamente, e rende – loro e noi – cento volte più attenti, acuti, capaci di costruire. La crisi, la fatica, la stanchezza, la delusione, non sono eliminate, ma è possibile essere rilanciati ogni giorno dall'energia di questa riscoperta, e il nostro agire diventa un fattore di cambiamento in meglio delle circostanze. E così anche i problemi concreti, operativi, persino quelli finanziari, sono messi in ordine, nella prospettiva adeguata per affrontarli al meglio, per quanto si può fare.

Ho deciso di correre il rischio di questa iniziativa, del suo possibile insuccesso, per andare all'origine della capacità di "combinare qualcosa di buono". E' una scommessa che non gioco da solo, l'idea è nata per essere immediatamente proposta ad altri. Siamo un gruppetto sparuto, e non promettiamo miracoli. Cercheremo però di proporre alle imprese l'atteggiamento giusto per stare di fronte ai problemi di natura finanziaria. In questo modo, pensiamo che sarà più facile trovare delle soluzioni efficaci, non banali, collaborative, basate sulla fiducia reciproca e sulla ricerca del bene comune. E tutti quelli che vorranno darci una mano sono i benvenuti.

Non esiste una soluzione globale alla crisi in atto. Per combattere la recessione si invocano, giustamente, massicci interventi pubblici. In Italia, lo Stato può spendere poco, e ancor di meno adesso dopo il terremoto in Abruzzo. In ogni caso gli aiuti non bastano se, parallelamente, non si mobilitano i singoli operatori economici per riorganizzare e rilanciare le loro attività. Il Business Point nasce per facilitare la ricerca di risposte alla crisi da parte di imprenditori che vogliono essere protagonisti.