

La Finanza Aziendale a supporto delle nuove sfide commerciali sul mercato americano

Marco Minuti



SOMMARIO PUNTI TRATTATI

- Le nuove sfide finanziarie: nuove regole e nuovo approccio alla gestione amministrativo-finanziaria dei contratti USA
- Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani.
- L'armonizzazione fra i nuovi requisiti finanziari USA e la legislazione italiana in materia di esportazione e relativi adempimenti valutari.
- Requisiti federali: BUY America, CARGO Preference e Final Assembly USA quali misure di protezione imposte dalla Federal Administration sui construction projects.

Le nuove sfide finanziarie: nuove regole e nuovo approccio alla gestione amministrativo-finanziaria dei contratti USA

Gli anni '80 e '90 del secolo scorso hanno sicuramente rappresentato uno dei periodi più ferventi e al tempo stesso complessi in tema di evoluzione nell'approccio finanziario.

L'azienda si è, dunque, dovuta adeguare per adempiere alle proprie obbligazioni contrattuali in materia di coperture fideiussorie di buona performance dei contratti aggiudicati a seguito di gara internazionale da parte delle Autorità Municipali e Metropolitane USA sotto l'egida della Federal Transit Authority (FTA) e coperti da finanziamenti federali.

Fino ad allora l'azienda aveva essenzialmente affrontato il mercato italiano con le caratteristiche tipiche di un mercato dal connotato più «provinciale», fondamentalmente chiuso al monopolio costituito dalle commesse con le Ferrovie dello Stato.

Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani

Con l'arrivo dei successi sul mercato USA l'Azienda si è trovata, di fatto, a dover uscire dalla mentalità locale per evolversi ed espandersi su una logica finanziaria di mercato ed organizzarsi per reperire le coperture finanziarie presso le compagnie assicurative americane....

Si.... Avete capito bene.... Compagnie Assicurative.... poiché la prima basilare differenza che il mercato USA pone in evidenza è proprio questa: è pressoché inesistente in quel mercato la tradizionale «garanzia bancaria» come noi la conoscevamo fino ad allora nel ns. paese.

Lo strumento finanziario di garanzia del contratto è rappresentato dal **SURETY BOND**.

Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani

Qual è la differenza sostanziale fra i due strumenti?

La tipica garanzia bancaria europea costituisce un'obbligazione di pagamento: prevede il rimborso economico da parte dell'istituto di credito garante al beneficiario in caso di default del contraente e rappresenta un atto autonomo.

La compagnia assicurativa americana garantisce il completamento del contratto e l'obbligazione che ne deriva, quindi, costituisce, in altri termini, una garanzia del «fare» e non del «pagare».... Per questo il contratto americano richiedeva e richiede tutt'ora Performance bonds del 100% del valore contrattuale.

Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani

Chiarisco meglio il rationale che regola il concetto di «Garanzia del fare» : abbiamo detto che la compagnia assicurativa americana («Surety» o «Bonding Company») garantisce il completamento del contratto piuttosto che una remunerazione economica al Beneficiario (Il cliente).

Questo significa che la Surety con l'emissione degli atti di garanzia subentra a tutti gli effetti nella titolarità del contratto sotto forma di partnership con il Costruttore e in caso di default e conseguente escussione della garanzia da parte del beneficiario, la Surety assicura il completamento del progetto riaggiudicando l'esecuzione delle opere mancanti ad altro Costruttore.

Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani

In base a questo principio, la Surety con il rilascio del Performance and Payment bond diventa un vero e proprio partner del Costruttore, ne assume le obbligazioni contrattuali e ne garantisce la buona e completa esecuzione, ivi inclusa la puntualità dei pagamenti nei confronti dei subcontractors.

Sicuramente non vi sfuggirà la evidente diversa impostazione della questione, che presuppone da parte della Surety una minuziosa ed integrale verifica della capacità operativa e soprattutto della sostenibilità finanziaria del Costruttore, adeguata alla regolare esecuzione del progetto nei tempi contrattuali stabiliti, in base all'erogazione dei fondi.

Le garanzie finanziarie a supporto del progetto: strumenti, norme e finalità contrattuali in partnership con i bond providers americani

Solo a seguito di esito positivo di una accurata «Due Diligence» in cui si analizzano anche tutte le clausole economiche del contratto, la Surety accetta ed approva il rilascio della garanzia, stabilisce il grado di rischio che va ad assumersi con il subentro negli obblighi contrattuali e, in base a questo, stabilisce la commissione da pagare a carico del Contraente stesso.

La soluzione «Performance and Payment bond» (P&P bond) assicura costi molto inferiori rispetto ai costi bancari, con un sostanziale beneficio per l'azienda a livello di costi accessori di commessa, migliorandone quindi il relativo conto economico.

L'armonizzazione fra i nuovi requisiti finanziari USA e la legislazione italiana in materia di esportazione e relativi adempimenti valutari

La difficoltà maggiore in tutto questo era rappresentata dal riuscire a dotarsi di linee di credito per diverse centinaia di milioni di Dollari, che nel tempo, con il sommarsi di nuove aggiudicazioni, diventavano miliardi di Dollari.

Darò un dato solo a titolo di esempio: durante la mia gestione, anche successiva al periodo analizzato, abbiamo raggiunto un monte affidamenti con le Sureties di oltre 4,5 miliardi di Dollari tutti dedicati al mercato statunitense.

In questo contesto entrano in gioco le istituzioni finanziarie Italiane: specialmente nelle fasi iniziali di questo approccio a questo nuovo mercato USA, in cui BREDA risultava praticamente sconosciuta nel settore assicurativo.

L'armonizzazione fra i nuovi requisiti finanziari USA e la legislazione italiana in materia di esportazione e relativi adempimenti valutari

Le Compagnie americane richiedevano un cosiddetto «collaterale», cioè una forma di controgaranzia rilasciata da primari istituti di credito italiani ed europei, tramite la quale questi si accollavano parte del rischio, talvolta anche nella misura del 50% del valore complessivo da garantire.

E' qui che entravano in gioco gli Istituti bancari italiani e SACE (la Società Nazionale dei servizi assicurativi e finanziari per le imprese) che, nel rispetto delle procedure e normative vigenti, hanno egregiamente supportato tutte le iniziative commerciali di Breda in quegli anni, essenzialmente fino alla seconda metà degli anni '90, quando l'azienda è finalmente entrata a far parte dal gruppo Finmeccanica (oggi Leonardo) a seguito della liquidazione del Gruppo EFIM, precedente azionista di Breda, avvenuta nei primi anni '90.

L'armonizzazione fra i nuovi requisiti finanziari USA e la legislazione italiana in materia di esportazione e relativi adempimenti valutari

Con l'ingresso nella nuova Holding, Breda ne ha praticamente acquisito lo stesso rating, accedendo alle linee di credito concesse a Finmeccanica da parte delle Sureties, liberandosi così man mano dei vari «collaterali».

Parallelamente, passando alla gestione amministrativa dei contratti, era necessario armonizzare i processi americani con le norme e i requisiti valutari italiani ed europei, primo fra tutti la metodologia dei pagamenti a «Milestones».

BREDA

L'armonizzazione fra i nuovi requisiti finanziari USA e la legislazione italiana in materia di esportazione e relativi adempimenti valutari

La pratica era totalmente sconosciuta all'epoca per l'azienda, avendo gestito sempre pagamenti a SAL (Stato avanzamento lavori), completamente diversi da un punto di vista contabile.

Inoltre, le norme valutarie italiane prevedevano all'epoca l'emissione in sede di esportazione dei cosiddetti «Benestare bancari», atti al controllo valutario delle esportazioni da parte del sistema bancario, che richiedevano poi una sorta di aggancio fra le «Milestones» fatturate e l'esportazione dei beni....operazione non sempre facile da armonizzare.

BREDA

Requisiti Federali: BUY AMERICA, CARGO PREFERENCE E FINAL ASSEMBLY USA

The Buy American Act: *Requiring Government Procurements to Come from Domestic Sources...* Introdotto per la prima volta nel 1933 sotto l'Amministrazione Roosevelt. Un'altra sfida determinante da affrontare.

Il requisito prevedeva (e prevede tutt'ora) che almeno il 50% (oggi salito al 60%) dei componenti della vettura fosse di origine e produzione americana. Questo innescava non solo la necessità di una attenta selezione dei fornitori americani, con cui fino ad allora non ci eravamo mai confrontati, ma anche uno stretto reporting periodico al cliente ed alle competenti autorità americane della situazione degli approvvigionamenti di US made components, con rischi di penalità anche pesanti in caso di mancato rispetto del requisito.

Requisiti Federali: BUY AMERICA, CARGO PREFERENCE E FINAL ASSEMBLY USA

Cargo Preference. Persino nei trasporti il protezionismo americano aveva e ha la sua influenza: è fatto obbligo utilizzare per almeno il 50% del tonnellaggio spedito Navi battenti Bandiera Americana (US Flag Vessels). Anche in questo caso, oltre alle difficoltà dell'andare a reperire navi americane che facessero scalo sui porti italiani, con costi anche molto più alti rispetto agli altri armatori, c'era e c'è tuttora un serrato sistema di reporting documentale atto a comprovare il rispetto della norma, sottoposto mensilmente alla Maritime Administration americana competente sulla materia.

BREDA

Requisiti Federali: BUY AMERICA, CARGO PREFERENCE E FINAL ASSEMBLY USA

Final Assembly USA...il terzo importantissimo requisito Federale è questo: obbligo per il carbuilder di aprire un cantiere in territorio americano dove installare una vera e propria officina di montaggio, testing e commissioning delle vetture oggetto del contratto, affinché tutte le opere di assemblaggio finale (quindi di completamento delle carrozze spedite NON finite dall'Italia), di collaudo del treno e del programma di garanzia venissero effettuate localmente con personale locale.

In questo modo l'amministrazione federale americana si garantisce occupazione e gettito fiscale, nonostante aver affidato il contratto ad una azienda NON residente.



Grazie a tutti per l'attenzione

Marco Minuti

BREDA