

# CONVEGNO ASCRI

## IL RAPPORTO TRA BANCHE, PROFESSIONISTI E IMPRENDITORI NELL'ACCESSO AL CREDITO

Milano, 19 Giugno 2013

# **RISCONTRI A OTTO MESI DALL'ENTRATA IN VIGORE DELLA LEGGE 134/2012**

Walter Fossati  
Dirigente  
Responsabile Ristrutturazioni

Milano, 19 Giugno 2013

**Analisi condotta sui primi 100 Concordati Preventivi “in bianco” rilevati dalla Banca sulla propria clientela, riferiti a domande presentate ai diversi Tribunali territorialmente competenti nel periodo:**

**13 settembre 2012 – 28 dicembre 2012**

### Ripartizione dei 100 soggetti richiedenti in base alla forma giuridica societaria

Forma giuridica	Numero società
SPA	40
SRL	53
Soc. Coop. r.l.	3
SAS	3
SNC	1
<b>Totale</b>	<b>100</b>

**Ripartizione dei 100 soggetti richiedenti in base ai volumi di fatturato all'ultimo bilancio ufficiale disponibile (2011)**

<b>Classe fatturato (*)</b>	<b>Numero società</b>
Non noto	1
0 - 10	53
10 - 20	14
20 - 30	11
30 - 40	5
40 - 50	5
50 - 100	5
Oltre 100	6
<b>Totale</b>	<b>100</b>

(\*) importi in milioni di Euro

**Ripartizione dei 100 soggetti richiedenti in base alla attività prevalentemente svolta**

<b>Tipo Attività</b>	<b>Numero società</b>
Industria (produzione – trasformazione)	50
Commercio	12
Servizi - Terziario	6
Immobiliari - Costruzioni	29
Holding di partecipazioni	3
<b>Totale</b>	<b>100</b>

**Classamento in BPM dei 100 soggetti richiedenti (alla data di rilevazione della avvenuta domanda di C.P. "in bianco")**

<b>Classe o Status</b>	<b>Numero Posizioni</b>	<b>Importo Esposizioni Debitorie Lorde (*)</b>	<b>Incidenza percentuale Importi per status</b>
Bonis	22	56.503	23,3%
Past Due	1	83	0,0%
Incaglio	47	142.658	58,8%
Ristrutturata	7	30.242	12,5%
Sofferenza	23	13.070	5,4%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>242.556</b>	<b>100%</b>

(\*) verso BPM senza distinzione di Forma Tecnica (in migliaia di Euro)

**Esito delle 100 domande di C.P. "in bianco" alla data del 10 maggio 2013, in base alle evidenze delle Visure Camerali**

<b>Esito</b>	<b>Numero società</b>
Esito domanda non ancora rilevato	37
Concordato non ammesso	2
Apertura Concordato Preventivo	36
Apertura C.P. in continuità	5
Fallimento	20
<b>Totale</b>	<b>100</b>



### Classamento in BPM dei 100 soggetti richiedenti (alla data del 10 maggio 2013)

Classe o Status	Numero Posizioni	Importo Esposizioni Debitorie Lorde (*)	Incidenza percentuale Importi per status
Bonis	4	0	0,0%
Past Due	1	75	0,0%
Incaglio	39	155.873	64,6%
Ristrutturata	2	3.037	1,3%
Sofferenza	54	82.286	34,1%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>241.271</b>	<b>100%</b>

(\*) verso BPM senza distinzione di Forma Tecnica (in migliaia di Euro)

# Sistema finanziario, imprese e nuovo sviluppo: una relazione da (ri)costruire per il bene del paese

*Milano, 19 giugno 2013*

*Convegno ASCRI – Bocconi*

*Prof. Stefano Caselli*

*Università Bocconi*



# Agenda

**Bocconi**

1. **La riflessione sul modello di servizio alle imprese**
2. **La corsa al capitale e i doveri delle imprese**
3. **Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità: governance e ruolo delle banche**



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

## 1. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



# 1. La riflessione sul modello di servizio alle imprese

- **B** La riflessione sul modello di servizio alle imprese diviene decisiva nelle fasi di cambiamento, di discontinuità storica e di crisi, nelle quali la banca aumenta la propria responsabilità economica e sociale ed il proprio ruolo di servizio al sistema (Menichella 1959, Andreatta 1993, Onado 2009)
- **O** Ciò significa che la banca deve assolvere non solo ad un ruolo di “fornitore qualificato” di risorse finanziarie ma di compagno di viaggio nella crescita (o nella difesa e ristrutturazione) delle imprese e quindi del sistema economico (Barca 1995, Draghi 2007)
- **C** Questo apre un intenso dibattito sul finalismo della banca, sul suo modello strategico, sulle modalità di governo



# 1. La riflessione sul modello di servizio alle imprese



# 1. La riflessione sul modello di servizio alle imprese

	Banca istituzione (anni '70-'80)	Banca Universale (anni '90)	Banca divisionale (inizio millennio)	?
<b>CAPITALE</b>	Strumento di controllo pubblico	Diversificazione con il mercato di borsa	Efficienza e performance	Scarso e pregiato
<b>REGULATION</b>	Law & order	Liberismo	Tecnocrazia	Ad hoc
<b>CLIENTI</b>	Localismo e paternalismo	Una nuova scoperta	Uno strumento da efficientare	Da riconquistare
<b>KNOWLEDGE</b>	Nelle persone, nell'esperienza	Troppa	Troppa da essere utilizzata	Da usare
<b>SINERGIE</b>	Non rilevanti	Rilevanti, da creare internamente (fusioni e acquisizioni)	Rilevanti, da creare esternamente (segmentazione)	Da trovare in modi diversi e originali

# 1. La riflessione sul modello di servizio alle imprese

**Bocconi**

- Dietro la grande corsa al capitale indotta dalla regolamentazione occorre ripensare con forza il modello strategico (Venzin, 2010) e confrontarsi con le principali sfide di mercato a prescindere dal modello istituzionale e commerciale prescelto (Caselli, 2011):
  - **La sfida della dimensione**
  - **La sfida del network**
  - **La sfida della relazione professionale e dell'advisory**
  - **La sfida dell'internazionalizzazione**
  - **La sfida della valutazione e del recupero della cultura creditizia**
  - **La sfida della ristrutturazione dei crediti**





## 2. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



## 2. La corsa al capitale e i doveri delle imprese

- La corsa al capitale delle banche induce la corsa al capitale delle imprese. Ciò peraltro è portatore di grandi benefici (Demattè, 1998) in quanto l'equity nelle imprese contribuisce a:



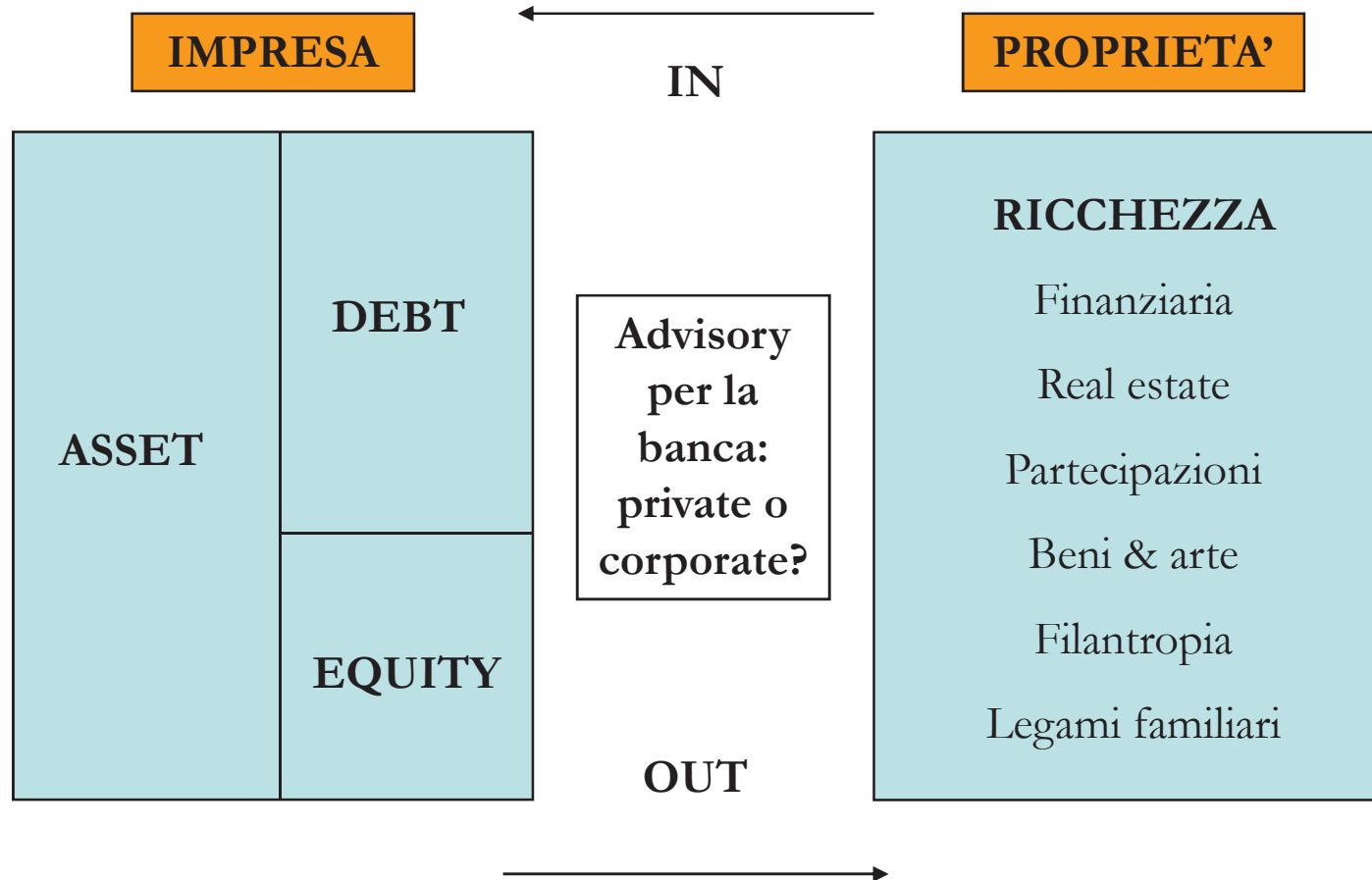
- mitigare l'impatto sulla capitalizzazione delle banche,
- coordinare con maggiore efficacia il rapporto PD-LGD-garanzie e patrimonio dell'imprenditore,
- definire assetti di pricing del credito più coerenti e sostenibili per banca e impresa,
- aprire la strada alla crescita dell'impresa e al sistema delle operazioni di corporate finance,
- contribuire ad una crescita della cultura finanziaria e di governo dell'impresa.

## 2. La corsa al capitale e i doveri delle imprese

- Anche per l'impresa si pone quindi un dovere etico e una sfida strategica di un utilizzo efficace e saggio della finanza sull'equity come strumento per lo sviluppo (Fitoussi, Sen, Stiglitz, 2009):
- Ciò passa attraverso:
  - Una netta distinzione fra finanza dell'impresa e finanza della famiglia e dei familiari
  - La nitidezza del progetto imprenditoriale e della sua manifestazione
  - Il “dovere” del reinvestimento del patrimonio accumulato



## 2. La corsa al capitale e i doveri delle imprese



## 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità: governance e ruolo delle banche



### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

- La riflessione sul futuro del rapporto fra banca e impresa e sulle scelte strategiche rispettive, sottostanti la corsa al capitale e la crescita del capitale relazionale, deve comunque essere corredata dalla ricerca di un nuovo equilibrio nella logica di scambio e relazionale (Cesarini, 2010). Ciò fa riferimento a tre snodi che determineranno il successo o meno dei nuovi assetti della relazione fra sistema bancario e imprese:
  - **La logica di raccordo virtuoso**
  - **La dinamica cooperativa e l'azione culturale**
  - **Il ruolo delle “regole”: lobby e voice**



### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

- (1) La logica del raccordo virtuoso richiede di sfruttare e incanalare nella stessa direzione energie potenti presenti sul territorio ma destinate a disperdersi se non coordinate in una logica comune guidata dalle strutture bancarie (Montanino 2011):
  - i confidi
  - gli investitori equity dedicati alle piccole (e medie) imprese
  - gli strumenti pubblici (nazionali e internazionali)
  - gli investitori privati
  - gli advisors e i consulenti



### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

- **(2) La dinamica cooperativa e l'azione culturale**  
richiede di stabile logiche di scambio fra banche e imprese fondate su un'interazione preliminare rispetto allo scambio commerciale e di mercato relative a:
  - irrobustimento dei meccanismi di comunicazione finanziaria delle imprese nella prospettiva del rating
  - promozione fattiva di soluzioni di sistema per la gestione di “special situations” (ad es. il tema delle aziende in crisi), quali la creazione di “private equity task force”
  - ritorno a forme di finanza e a technicalities di base e coerenti sui macro-bisogni essenziali delle imprese (il capitale circolante, gli investimenti, l'export)





### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

- **(3) Il ruolo delle regole** appare sempre trascurato da banche e imprese che con un'azione coordinata di *lobby* e di *voice* (Hirschmann, 1984) potrebbero proporre un'agenda ragionata di interventi fiscali e normativi tali da generare importanti ricadute su imprese e banche:
  - il tema del costo del capitale (DIT vs thin cap) e dell'incentivo selettivo al going public (OPV vs OPS) per legittimare definitivamente il mercato di borsa quale strumento di “politica economica”
  - la mitigazione dello svantaggio fiscale sulla deducibilità delle svalutazione dei crediti delle banche
  - la facilitazione all'intervento di investitori istituzionali nelle crisi e fallimenti
  - il tema della riduzione (anche condizionata) dei livelli di capitalizzazione delle banche, quale modalità di sostegno ai processi di ricapitalizzazione delle imprese

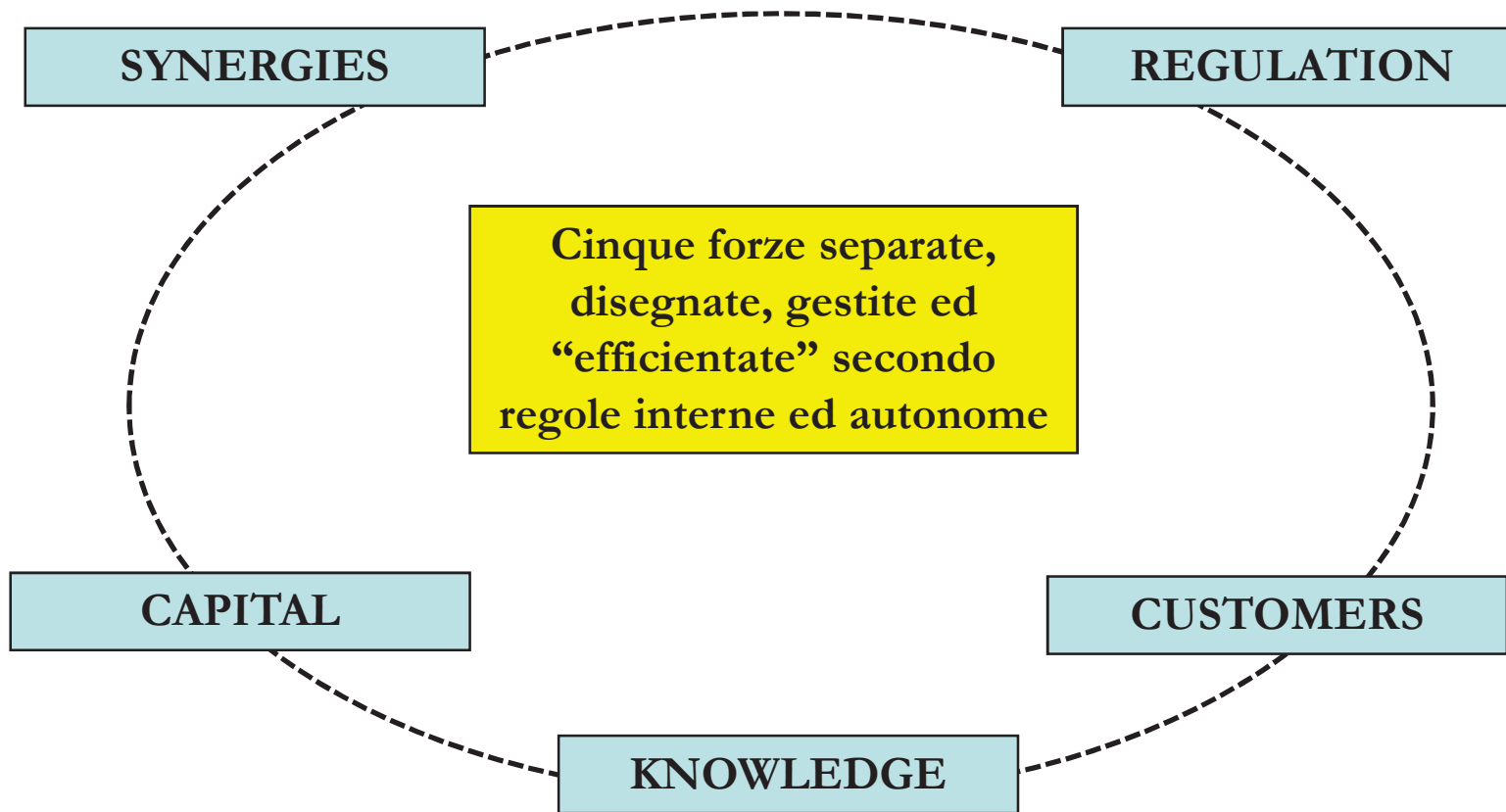


### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità

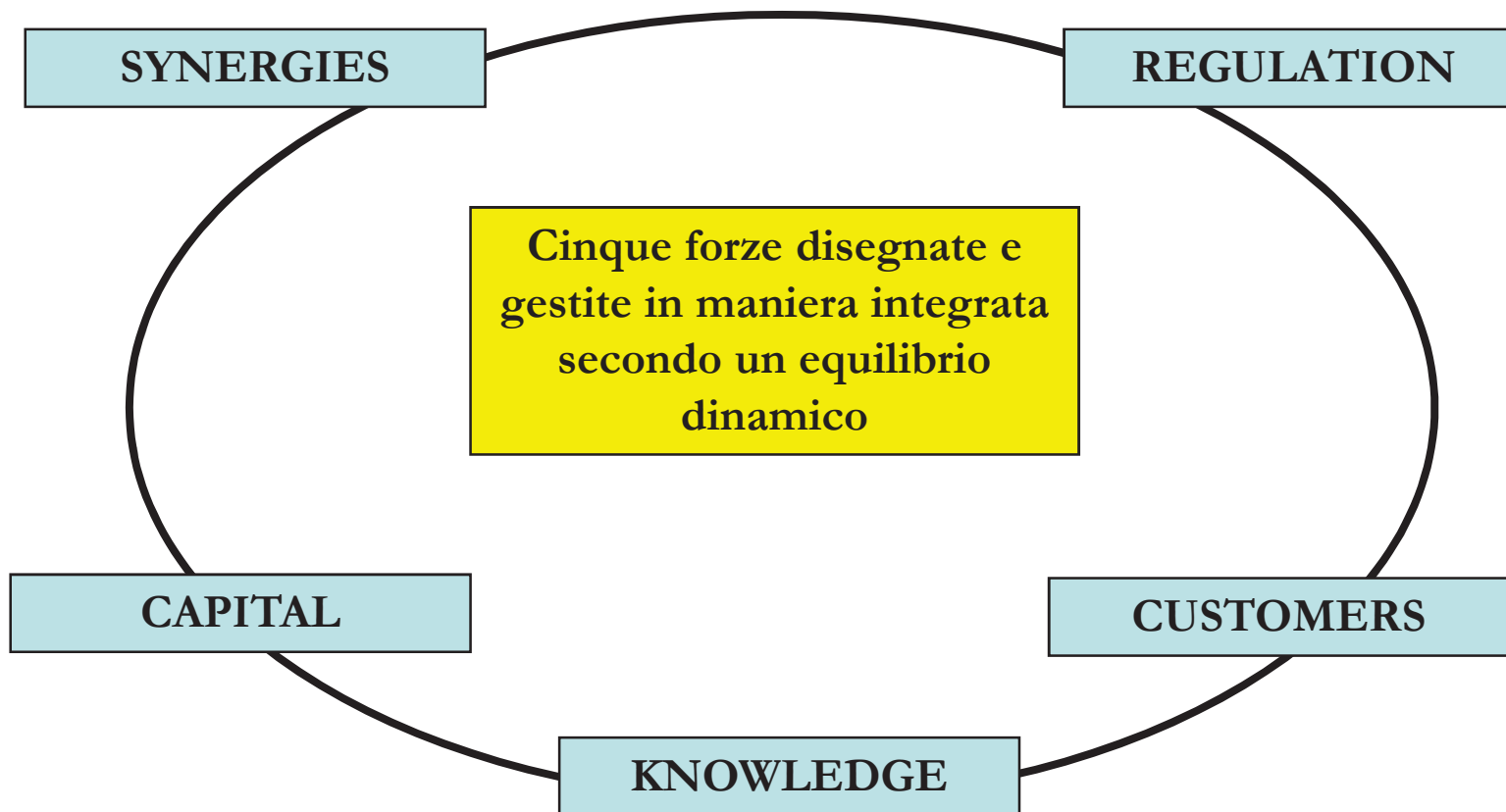
- La sfida che si sta giocando probabilmente non è legata alla combinazione di profili e soggetti ma alla tipologia di valori sottostanti e all'interpretazione del ruolo che la banca possa avere all'interno del sistema economico. Al riguardo le opzioni possibili sono due (Cesarini, Monti, Scognamiglio, 1981):
- La banca e il sistema finanziario sono realtà autosufficienti
- La banca e il sistema finanziario traggono la propria *raison d'être* dal sistema economico
- Tale scelta coinvolge una vasta platea di interlocutori (practitioners, regulators, accademici, investitori) e non è un semplice esercizio intellettuale ma genera poderose conseguenze sull'assetto di sistema



### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



### 3. Alla ricerca di nuovi equilibri e di nuove identità



*Empowering lives  
through knowledge and  
imagination.*

MILANO | ITALY

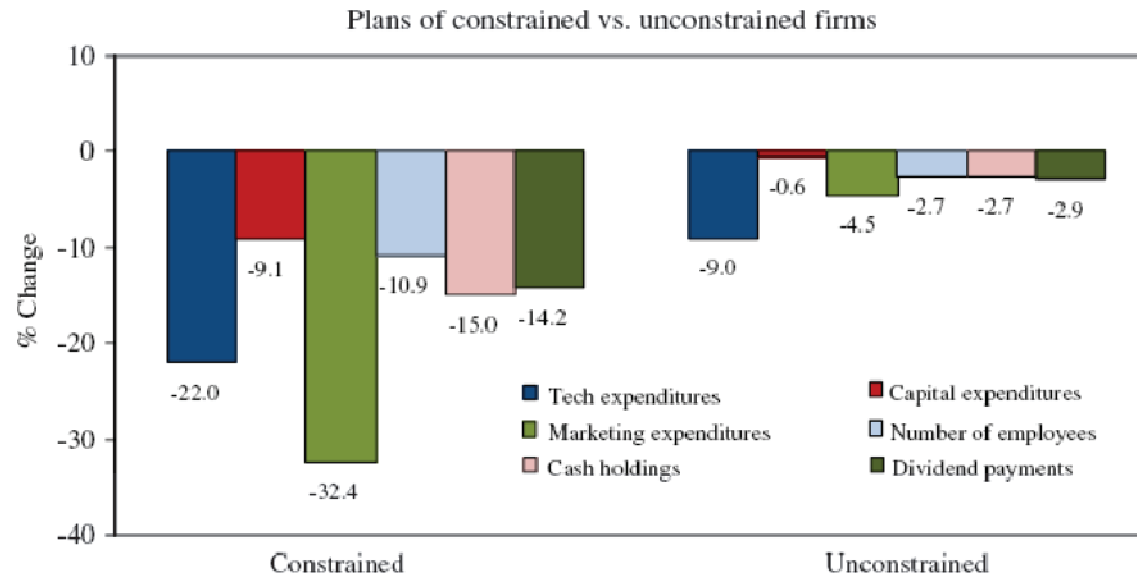
## **Il rapporto tra banche, professionisti e imprenditori: i doveri dell'impresa**

Milano, 19 Giugno 2013  
Convegno ASCRI- Bocconi  
Prof. Andrea Dossi

## Agenda

- La crescita richiede risorse
- Comunicazione, fiducia e risorse: to do list

## La crescita richiede risorse



**Fig. 2.** This figure displays U.S. firms' planned changes (% per year) in technology expenditures, capital expenditures, marketing expenditures, total number of domestic employees, cash holdings, and dividend payments as of the fourth quarter of 2008 (crisis peak period). The data are taken from the 2008Q4 U.S. survey. The sample excludes non-financial, governmental, and non-profit organizations. Responses are averaged within sample partitions based on the survey measure of financial constraint.

Source: Campello M, Graham JR, Harvey CR. *The Real Effects of Financial Constraints*, JFE, 2010

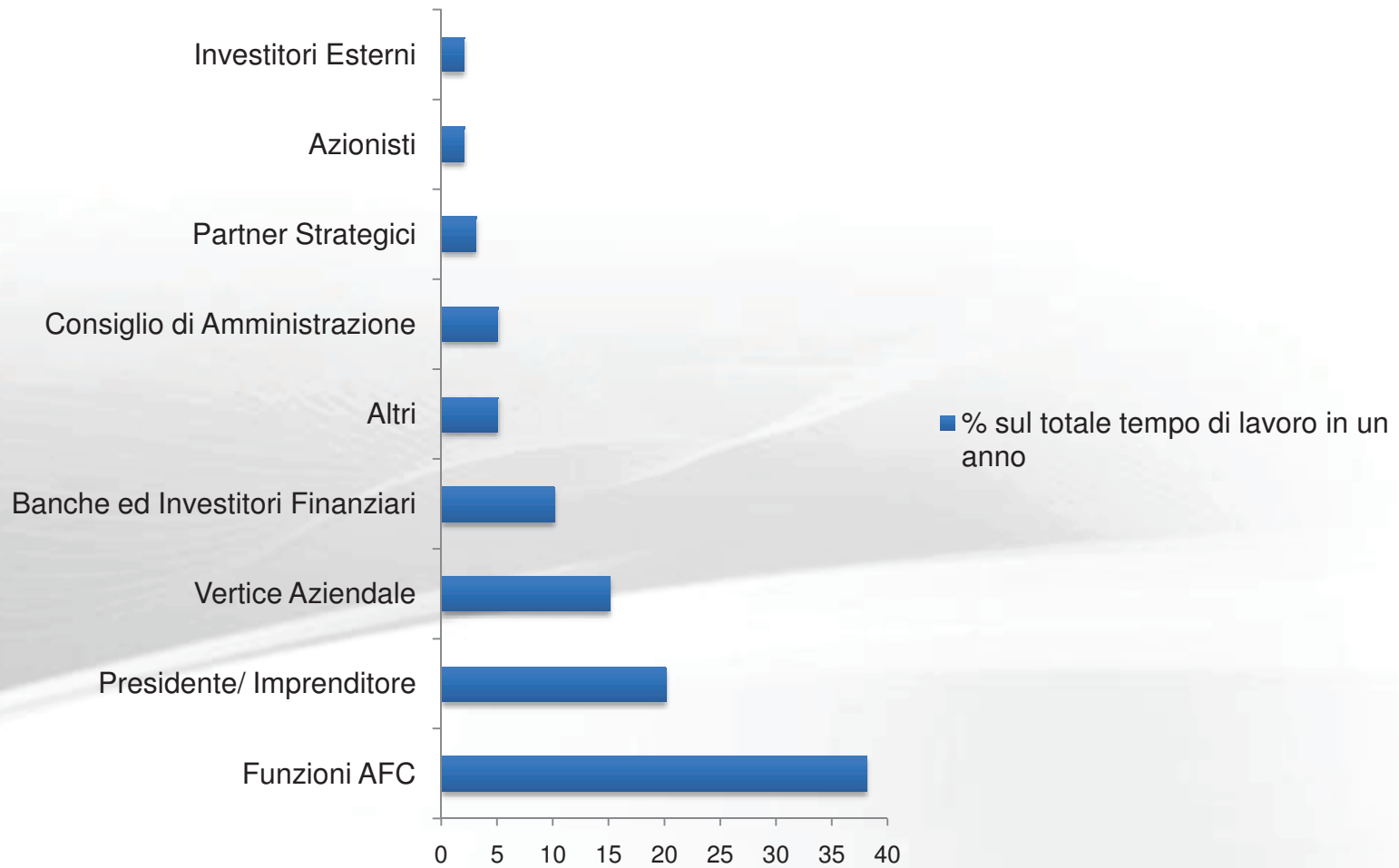
## Comunicazione, fiducia e risorse

Costruire un rapporto continuativo, proattivo e strutturato con i mercati esterni

- Dare spazio in agenda alle attività di comunicazione esterna
- Un solo linguaggio:
  - Disegnare dei processi di reportistica in linea con gli standard di comunicazione esterna (best practices)
  - Sviluppare un approccio Integrato



## Agenda CFO (Ricerca SDA- E&Y)



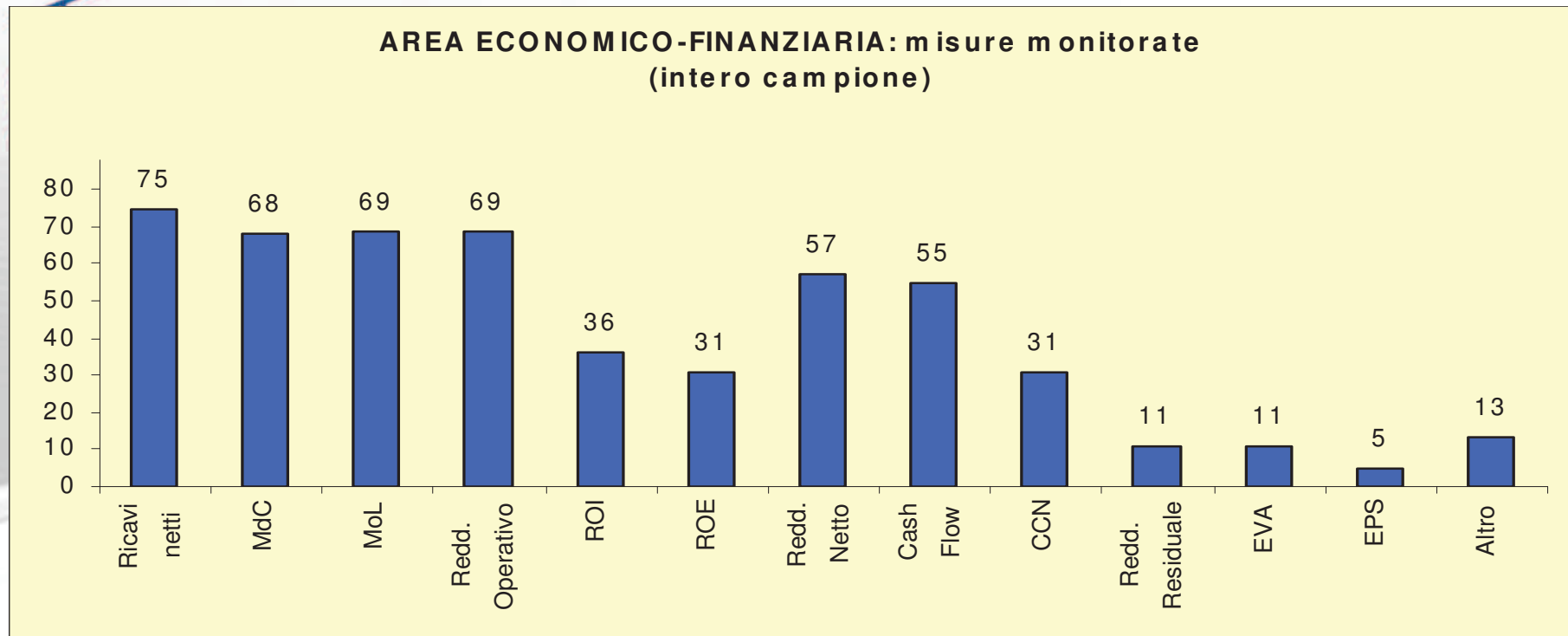
## Comunicazione, fiducia e risorse

**TO DO  
List 2**

Costruire un rapporto continuativo, proattivo e strutturato con i mercati esterni

- Supporto al business:
  - Cooptare nel processo di comunicazione il vertice aziendale / imprenditore
  - Essere severi nel gestire l'efficienza allocativa degli asset aziendali (eliminare le attività non profittevoli)

## Reporting aziendale: le misure economico-finanziarie monitorate (dati Bocconi)



## Comunicazione, fiducia e risorse

**TO DO  
List 3**

- Compliance indipendente:
  - Contaminare i sistemi di controllo interni con le logiche valutative utilizzate dai mercati (rating, costo del capitale)
  - Diffondere una cultura di attenzione alla comunicazione con tutti gli stakeholders