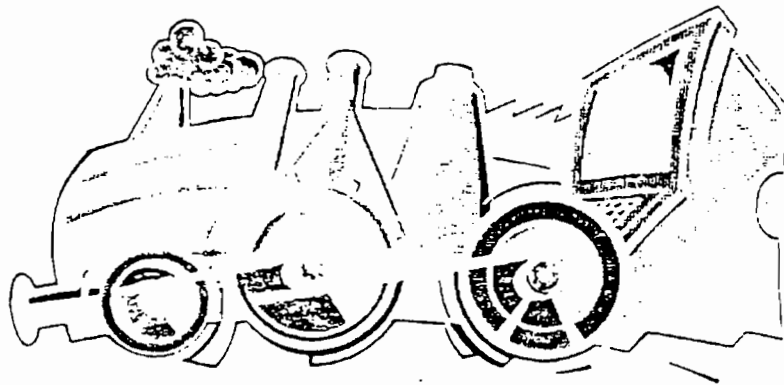




IV corso MBA 1994/1995

ANALISI DI SETTORE

# IL CORPORATE BANKING



UN TRENO PER LE  
IMPRESE

Michele Bellucci  
Ferruccio Elefante  
Maria Rita Ferro  
Renato Murolo  
Paola Vassallo

## INDICE

### 1. Definizione del Business

1.1 Premessa	pag. 1
1.2 Tipologia di clienti	pag. 4
1.3 Funzioni d'uso	pag. 6
1.4 La tecnologia	pag. 7
1.5 Definizione di ASA	pag. 10

### 2. Analisi del macroambiente

2.1 Scenario Macroeconomico	pag. 11
2.2 Il sistema bancario italiano e la sua evoluzione	pag. 13
2.3 Fattori legislativi	pag. 15
2.4 Fattori tecnologici	pag. 17

### 3. Analisi della domanda

3.1 Domanda attuale e potenziale	pag. 21
----------------------------------	---------

### 4. Analisi dell'offerta

4.1 Le relazioni banca-impresa	pag. 25
4.2 Offerta tradizionale	pag. 32
4.3 I finanziamenti a medio-lungo termine	pag. 36
4.4 L'attività di consulenza	pag. 41
4.5 Le partecipazioni delle banche al capitale di imprese non finanziarie	pag. 46

### 5. Quadro competitivo

5.1 Premessa	pag. 52
5.2 I fattori critici di successo	pag. 54
5.2.1 La diversificazione	pag. 58

5.2.2 La struttura organizzativa	pag. 64
5.3 Le aree di business e le quote di mercato	pag. 68
5.4 Il controllo dei rischi	pag. 70

## 6. Conclusioni

6.1 Attrattività del settore e prospettive di sviluppo	pag. 72
--	---------

- l'armonizzazione a livello comunitario della disciplina del credito;
- l'abbattimento dei residui vincoli alla libertà di stabilimento;
- l'introduzione di norme volte a consentire il pieno esercizio della libertà di offerta di servizi bancari.

Le riforme legislative, in atto nel nostro paese, avranno come conseguenza l'aumento della concorrenza anche per effetto dell'ingresso di intermediari stranieri.

Sarà quindi necessario gestire i gruppi creditizi secondo un più efficace approccio al mercato in modo da soddisfare appieno i bisogni dei diversi segmenti della clientela.

A tal fine, occorrerà realizzare un nuovo assetto organizzativo articolato sulle **sba** (strategic business area) servite, anziché sulle società specializzate per l'erogazione dei singoli prodotti/servizi finanziari.

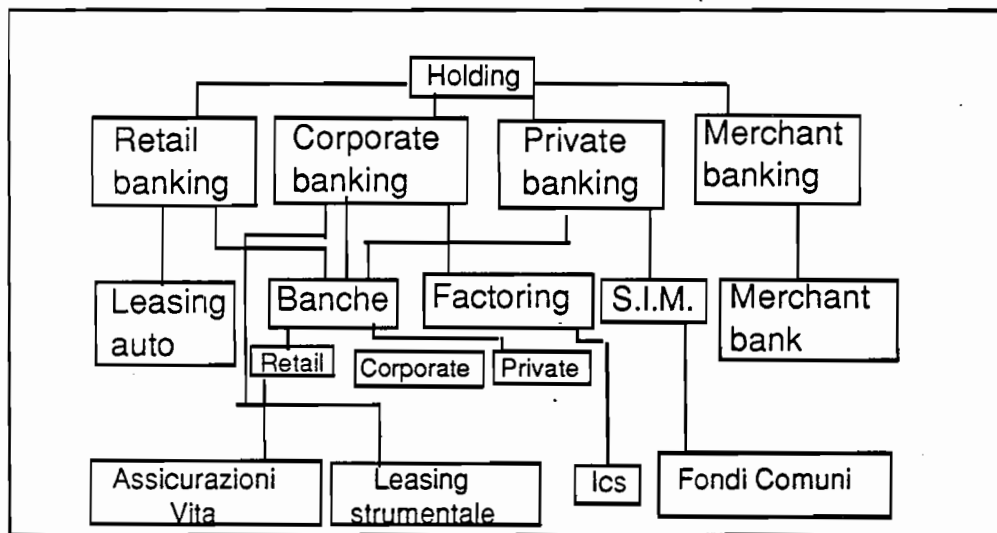
Secondo questo nuovo modello organizzativo il gruppo creditizio sarà articolato in quattro strategic business unit (sbu):

- retail banking.
- private banking.
- corporate banking.
- merchant banking.

La tavola che segue esemplifica una possibile configurazione della struttura strategica della banca.

Tavola 1.1

## ESEMPIO DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO DI UNA BANCA



Tuttavia, i confini tra le aree non sono così netti come si potrebbe pensare. In generale si può dire che:

- \* il **retail banking** ha come principale mercato di riferimento i piccoli clienti (famiglie e imprese familiari);
- \* il **private banking** si caratterizza per la gestione estremamente personalizzata delle esigenze del cliente (individui con patrimoni molto consistenti);
- \* il **corporate banking** si rivolge essenzialmente alle imprese, offrendo loro l'assistenza per la determinazione in via preventiva del fabbisogno finanziario e gli strumenti più idonei alla copertura dello stesso.

Il passaggio al nuovo rapporto banca-impresa, non é , tuttavia, semplice in quanto sia le banche sia le imprese mostrano forti resistenze al cambiamento.

Le imprese sono abituate a fornire alle banche i bilanci e le garanzie reali da queste richieste ma, sono tuttora restie a dare complete informazioni sulla gestione.

La pratica, inoltre, del pluriaffidamento ha dato luogo ad un frazionamento del rischio del credito ed una riduzione del costo dell'indebitamento per effetto della maggiore concorrenza tra le aziende finanziatrici. L'effetto di questo fenomeno é l'elevato potere contrattuale che le imprese hanno raggiunto nei confronti delle istituzioni creditizie.

D'altro canto, le banche presentano elevate barriere culturali a causa della resistenza del middle management non sempre attento a seguire l'introduzione di nuove regole e procedure.

Nonostante le difficoltà e le rigidità sopra indicate é indubbio l'interesse di valutare lo sviluppo potenziale del **corporate banking**.

## 1.2 Tipologia di clienti

Per quanto riguarda la tipologia di clienti si osserva come, nella maggior parte dei casi, le aziende di credito suddividano il mercato in relazione alle dimensioni piccole, medie e grandi degli affidamenti in corso o in procinto di essere concessi.

Le dimensioni relative di ciascuna classe, con riferimento ai valori delle 263.376 imprese censite dalla centrale rischi nel 1992 sono esposti nella seguente tavola:

Tavola 1.2

## QUOTE PERCENTUALI SUI FIDI ACCORDATI COMPLESSIVI

CLASSI DI GRANDEZZA DEI FIDI ACCORDATI	NUMERO DEGLI AFFIDATI	VALORI PERCENTUALI
fino a 1 mld	188853	71,70%
da 1 a 4 mld	53508	20,32%
da 4 a 10 mld	13271	5,04%
da 10 a 30 mld	5596	2,12%
da 30 a 50 mld	1049	0,40%
da 50 a 100 mld	664	0,25%
da 100 a 200 mld	272	0,10%
da 200 a 500 mld	104	0,04%
500 mld e oltre	49	0,02%
TOTALE	263376	100,00%

**FONTE:** Banca d'Italia

Si deve tener presente, ad ogni modo, che questo criterio è suscettibile di miglioramenti in quanto l'entità del fido accordato rappresenta solo una lontana proxy della similitudine e omogeneità dei modelli comportamentali e delle modalità di fruizione dei servizi bancari da parte delle imprese. Sarebbe opportuna un'ulteriore suddivisione del mercato in base ai settori merceologici o ad altre caratteristiche che, ad esempio, potrebbero esprimere il rischio connesso agli impieghi. Tuttavia questa operazione va al di là degli obiettivi e delle possibilità del presente lavoro. (Una ricerca sull'uso dei sistemi esperti per attuare nuove forme di classificazione della clientela è stata condotta da Gulden, Rossignoli e Salcioli, Il Risparmio n. 2/94)

### 1.3 Funzioni d'uso

La concorrenza, anche internazionale, sempre più agguerrita, la maggiore trasparenza del mercato, la sempre maggiore capillarità delle reti di vendita delle principali banche, hanno reso importante un rapporto più stretto con il cliente. E' oramai necessaria una politica di soddisfacimento dell'intera gamma dei bisogni delle imprese, anche delle più piccole, le quali incontrano difficoltà perfino nella fase della loro definizione.

L'insieme dei bisogni che oggi il cliente impresa rivolge alla banca viene descritto nel seguente elenco che, comunque, non ha la pretesa di essere esaustivo:

- copertura del fabbisogno finanziario derivante dalla gestione corrente;
- copertura del fabbisogno finanziario derivante dai nuovi investimenti;
- regolamento delle transazioni in valuta nazionale;
- regolamento delle transazioni in valuta estera;
- investimento delle eccedenze temporanee di liquidità;
- fornitura di dati ed informazioni;
- assistenza nella gestione finanziaria (ordinaria e straordinaria);
- risoluzione di tutti i precedenti bisogni presso un'unica banca

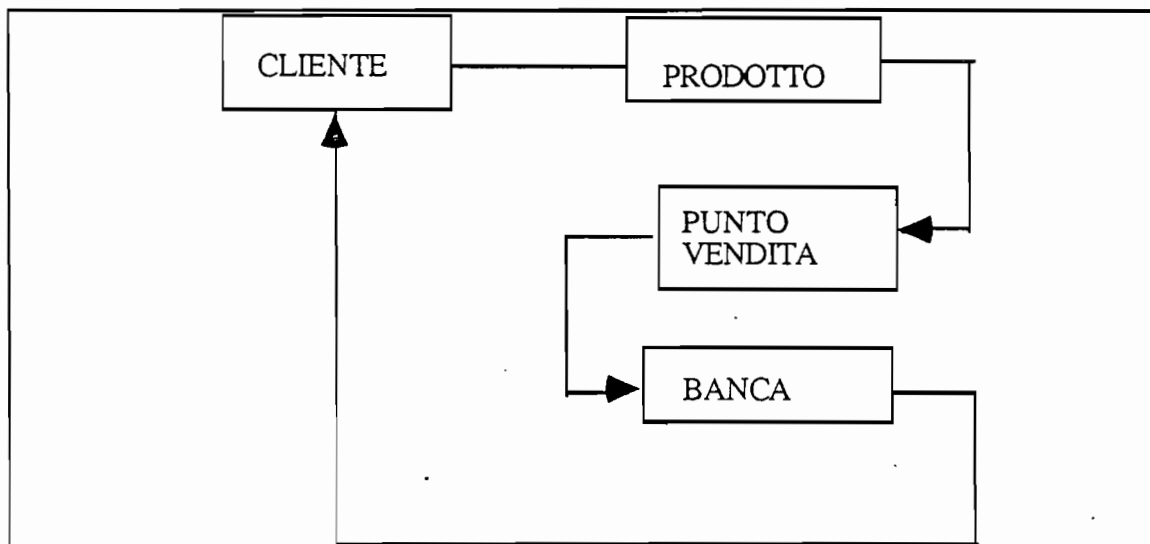


## 1.4 La tecnologia

Il mercato bancario è stato sino a qualche tempo caratterizzato da una sorta di identificazione del prodotto-servizio con l'azienda erogatrice dello stesso. Si è infatti diffusa presso la maggior parte della clientela la convinzione che il soddisfacimento dei propri bisogni provenisse non tanto da "quel servizio", quanto da "quella banca". Tale processo di identificazione è ancora talmente radicato che, in una recente indagine empirica, coordinata dal Prof. Alessandrini, la gran parte degli imprenditori intervistati si è dichiarata disposta a seguire un funzionario particolarmente affidabile anche nel momento in cui questi avesse stabilito rapporti di lavoro con un'altra banca del luogo. Tale sensazione ha provocato un totale disinteresse per l'analisi dei reali fabbisogni della clientela in funzione del prodotto-servizio nonché un approccio di marketing indifferenziato.

Tavola 1.3

### CIRCUITO DI IDENTIFICAZIONE



Oggi, l'intensificarsi della concorrenza, l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti, la maggiore consapevolezza da parte del cliente dei suoi bisogni e la maggiore conoscenza degli strumenti finanziari atti a soddisfarli, ha reso più labile l'identificazione del prodotto-servizio con l'azienda erogatrice.

La risposta ai bisogni delle imprese potrebbe essere ricondotta alle seguenti categorie di prodotto:

- **FIDI BANCARI**

- Fido di cassa

- Fido di firma

- Crediti per cassa:

- scoperto di conto corrente

- sconto di portafoglio

- salvo buon fine

- sconto di pagherò diretti

- anticipazioni su merci

- anticipazioni su titoli

- anticipazioni in valuta

- **FINANZIAMENTI**

- Mutui e aperture di credito

- Leasing (Lease back)

- Factoring (Forfaiting)

- Confirming

- Interventi agevolati da leggi

- **MERCATO MOBILIARE (operazioni di collocamento sul)**

- Azioni

- Obbligazioni

- Coupon Stripping

- Warrant

- Certificati d'investimento

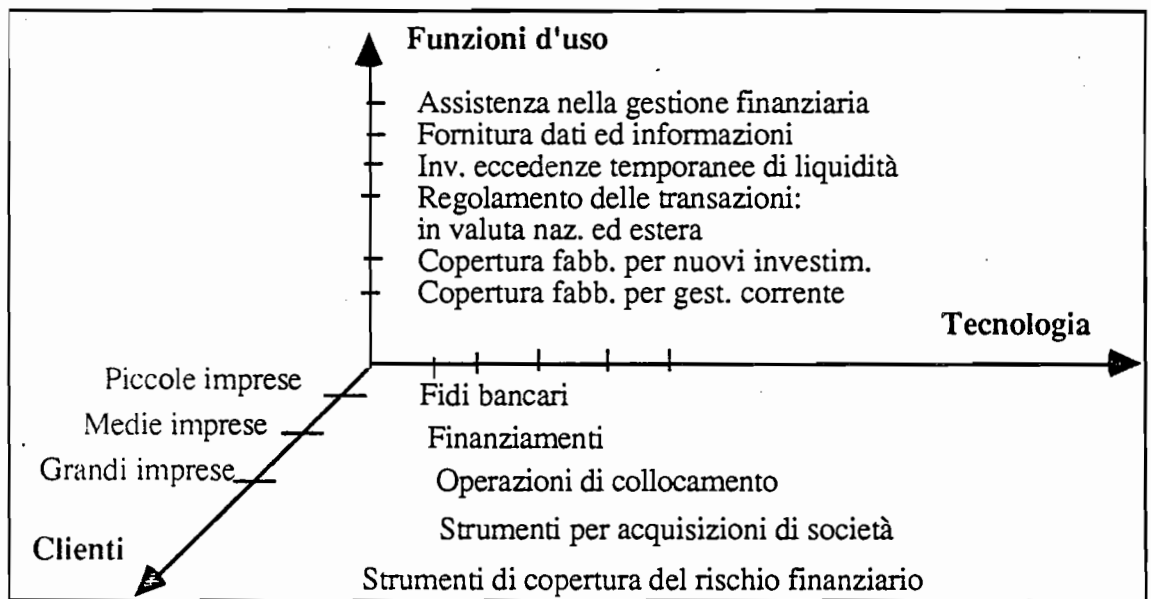
- Cambiali finanziarie

- **STRUMENTI PER ACQUISIZIONI DI SOCIETA'**
  - Merchant banking
  - Venture capital
  - Leverage by out
  - Management by out
- **STRUMENTI DI COPERTURA DEL RISCHIO FINANZIARIO**
  - Swap
  - Option
  - Future
  - Interest rate cap, floor, collar
  - Forward rate agreement

## 1.5 Definizione di ASA

Tavola 1.4

### LA DEFINIZIONE DI ASA PER IL CORPORATE BANKING



Dall'analisi delle tre variabili considerate (clienti, funzioni d'uso e tecnologia) si evince che tutte e tre le tipologie di impresa considerate presentano dei bisogni in comune (copertura del fabbisogno finanziario derivante sia dalla gestione corrente sia da nuovi investimenti) cui la banca fa fronte con prodotti tradizionali più o meno standardizzati. I prodotti più innovativi sono invece diffusi soprattutto tra le grandi imprese e tra quelle che operano in particolari settori, quali l'export e i settori high-tech.

Si conferma quindi l'ipotesi espressa nella premessa che vede il settore del corporate banking ancora nella fase introduttiva del ciclo di vita.

## 2. ANALISI DEL MACROAMBIENTE

### 2.1 Scenario macroeconomico

L'Italia sta attraversando una fase di **rinnovamento** politico ed economico al fine di raggiungere l'integrazione con i partner europei.

La svalutazione della lira é stata pienamente sfruttata per rilanciare le esportazioni e per contenere le importazioni; nel contempo non é cresciuta l'inflazione rispetto a quanto era logico attendersi (purtroppo le ultime comunicazioni dell'ISTAT evidenziano una tendenza al rialzo dell'inflazione negli ultimi mesi).

Fino ad ora le azioni intraprese dal governo non hanno dato i risultati auspicati, le previsioni sullo stato dell'avanzo primario (differenza tra entrate ed uscite correnti) di bilancio non sono state rispettate, l'obiettivo di stabilizzare il rapporto debito-PIL é lontano dall'essere raggiunto.

Il Fondo Monetario Internazionale richiede all'Italia il raggiungimento di un livello di avanzo primario fra il 4% e il 5% del PIL (ad oggi tale livello si attesta sul 2%).

Attraverso la forte svalutazione della lira é stato possibile realizzare a partire dal 1993 un riequilibrio della bilancia dei pagamenti di parte corrente.

L'opera di ristrutturazione del sistema industriale e dell'apparato dei servizi, che ha ridato slancio alla produzione industriale non ha, tuttavia, ridimensionato il problema della disoccupazione .

L'atteggiamento prudentiale dei consumatori é pienamente comprensibile vista l'incertezza delle prospettive sull'occupazione e sulla stabilit  dei posti di lavoro. D'altrocanto la ripresa della

domanda interna per consumi, utile per il rilancio dell'economia, è in fase di avvio.

Il livello raggiunto dai **tassi d'interesse** ha contribuito certamente ad alleggerire il peso degli oneri finanziari a carico sia del bilancio pubblico sia del sistema imprenditoriale. Tale livello non scende ulteriormente a causa del premio al rischio collegato all'indebitamento dello stato e delle imprese. Inoltre non è possibile pensare ad un trend dei tassi di interesse svincolato dalla dinamica, attualmente in aumento, che si registra nei principali paesi industrializzati (USA, Germania e Giappone).

## 2.2 Il sistema bancario italiano e sua evoluzione

Il sistema bancario ha registrato, negli ultimi anni, una contrazione dei margini di profitto pur in presenza di una discreta crescita della domanda di servizi finanziari.

L'intensificarsi dell'azione delle diverse forze concorrenziali, in un mercato poco protetto, contribuisce a deprimere i margini di profitto nel settore del credito.

Il nuovo scenario competitivo si caratterizza, infatti, in primo luogo per una maggiore concentrazione: in Italia si è passati da 1.109 aziende di credito attive nel 1987 con 15.365 sportelli a 992 banche nel 1993 con 22.004 sportelli operanti in 5.749 comuni (fonte: G.Zadra "Principali tematiche del rapporto banca-impresa" in Rivista bancaria n.3 del 1994).

Per quanto riguarda in particolare gli impieghi occorre rilevare come sia oramai sempre più essenziale il conseguimento dell'obiettivo di una maggiore qualità dell'attivo, fino ad ora sacrificato rispetto a quello della crescita dimensionale. Per tali ragioni si riscontrano notevoli difficoltà da parte delle banche nell'organizzazione di un efficace sistema di monitoraggio dei prestiti.

Strutturare servizi di consulenza finanziaria da offrire alle piccole e medie imprese può risultare molto importante ai fini di un miglioramento della qualità delle informazioni disponibili. In tal modo, si favorirebbe non solo il sistema di monitoraggio delle imprese ma contemporaneamente, si creerebbero nuove opportunità per incrementare i ricavi da servizi. Le banche italiane sono rimaste invece concentrate sugli aspetti tradizionali dell'intermediazione creditizia il che le rende particolarmente vulnerabili alla concorrenza delle banche estere.

Alle banche si richiede, in primo luogo, un'evoluzione organizzativa per ridisegnare il processo produttivo adattandolo

alle esigenze del mercato. Fino ad oggi, le banche si sono concentrate molto più sui prodotti/servizi che sui clienti. Nel futuro le potenzialità reddituali dipenderanno, sempre più, dalla capacità di orientare la gestione al soddisfacimento delle esigenze dei clienti.

L'unità organizzativa più idonea a gestire questo grande cambiamento è senza dubbio la filiale. In questa prospettiva è possibile comprendere le nuove strutture organizzative di cui si stanno dotando alcune tra le principali banche italiane, dirette a conferire una maggiore autonomia nella gestione dei clienti. Si può citare, a tale proposito, la ristrutturazione organizzativa attuata in questi anni dal Credito Italiano diretta a dare sempre più autonomia alle strutture locali, sia in termini operativi sia per quanto riguarda la selezione del personale.



### 2.3 Fattori legislativi

Il mercato finanziario italiano è da alcuni anni interessato da un processo di profonda innovazione che ha per oggetto:

- i contratti stipulati;
- gli intermediari che in esso operano;
- i sistemi di controllo pubblico.

Tale processo di innovazione tende a rendere sempre più labili i confini e a far emergere un modello non più di "mercati finanziari" ma di un **unico mercato finanziario**.

Queste considerazioni non sono sfuggite all'attenzione del legislatore che ha messo in cantiere, negli anni scorsi, varie riforme legislative. Le principali riforme hanno riguardato : l'istituzione della **Consob**, l'ampliamento dell'informazione al pubblico, la tutela del pubblico risparmio, la disciplina dell'offerta pubblica di azioni (OPA ed OPV), l'insider trading, la riforma delle banche pubbliche e l'istituzione delle **società di intermediazione mobiliare**.

Il processo di integrazione economica europea, l'innovazione dei prodotti e degli intermediari sono alla base di un radicale cambiamento, in particolare, nella disciplina del settore bancario. Il legislatore italiano ha ritenuto opportuno regolamentare in un unico testo normativo non solo il settore bancario ma l'intero settore del mercato creditizio.

Il legislatore, con il **decreto legislativo del 1 Settembre 1993 n.385**, il *Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, ha dato un'organica e completa regolamentazione del settore.

L'emanazione del Testo Unico segna il momento conclusivo di una lunga stagione di riforme legislative del sistema finanziario italiano, iniziata fin dai primi anni '80. Il testo normativo sancisce un'apertura in direzione di un modello organizzativo di "banca

universale" e l'accoglimento dei principi di despecializzazione temporale ed operativa.

Di particolare interesse risultano :

- Art.10 che definisce l'attività bancaria;
- Art.12 che consente alle banche di emettere obbligazioni;
- Art.19 e sgg. che regolamentano la partecipazione al capitale delle banche;
- Art.106 che istituisce l'elenco generale di tutti i soggetti operanti nel settore finanziario.

Il nuovo assetto normativo ha come criterio guida la logica della concorrenza, tuttavia, non vengono meno i tradizionali principi della disciplina bancaria: la difesa del risparmio e il regolare svolgimento dell'intermediazione creditizia. Tali attività vanno svolte nel rispetto di una "**sana e prudente gestione**" da parte degli operatori.

Le forme del controllo pubblico prevedono una specificazione dei poteri di vigilanza (informativa, regolamentare ed ispettiva) tipici dell'organo tecnico. Ne deriva, in sintesi, una "centralità" nuova della Banca d'Italia, rispondente alle moderne esigenze di internazionalizzazione dei mercati finanziari. Questi ultimi, infatti, richiedono formule di gestione tecnico-amministrative, che possono essere realizzate solo da parte di una autorità cui sia garantita autonomia ed indipendenza dal potere politico.

## 2.4 Fattori tecnologici

**La banca del futuro: "Una società di informatica che eroga credito"**

*l'information technology è una leva strategica fondamentale nella competizione in settori maturi come quello dell'erogazione del credito.*

E' ormai possibile percepire chiaramente un cambiamento radicale nell'atteggiamento con il quale le banche si confrontano con l'innovazione tecnologica, in particolare con le tecnologie informatiche. Negli anni '70/'80 la logica di adozione delle nuove tecnologie era quella della compressione dei costi principalmente attraverso procedure *labour saving*.

Nel nuovo scenario competitivo invece l'adozione dell'innovazione si rende necessaria per cogliere le opportunità di incremento dei ricavi e di sviluppo di nuovi mercati che queste ultime possono generare. Gli ingenti investimenti in informatica che le aziende di credito hanno realizzato negli ultimi anni ed i costi di gestione collegati alla tecnologia che sostengono ne rappresentano una pronta conferma. Le tavole 2.1 e 2.2 descrivono in dettaglio l'intensità di questi fenomeni disaggregando i dati sia per tipologia di azienda di credito che per tipologia di spesa in informatica.

Tavola 2.1

COSTO MEDIO PER BANCA DELL'INFORMATICA (mld. lit.)

BANCHE	1989	1991	diff.%
Maggiori	139,8	167,0	-19
Grandi	60,5	76,9	-27
Medie	35,2	41,3	-17
Piccole	14,5	17,3	-19
Minori	3,2	4,2	-31
Ics grandi	7,5	10,3	-37
Ics piccoli	1,9	2,2	-16

FONTE: indagine ABI-CIPA sullo stato dell'automazione

Tavola 2.2

COSTO COMPLESSIVO DELL'INFORMATICA NELLE BANCHE IN  
MLD. DI LIRE (campione di 191 banche)

DESTINAZIONE DELLA SPESA	importo		%sul totale	
	1991	1992	1991	1992
Hardware e Tlc	1.569,9	1.612,5	42,1	41,6
Personale Ead	924,8	959,7	24,8	24,8
Software	564,5	541,0	15,1	14,0
Servizi terzi	393,2	511,8	10,5	13,2
Altro	276,6	248,4	7,5	6,4
Totale	3.729,0	3.873,4	100,0	100,0

FONTE: indagine ABI-CIPA sullo stato dell'automazione

Appare evidente che la competizione si gioca oggi anche e soprattutto sul piano degli investimenti in informatica. Il livello degli investimenti in information technology però non ha ancora raggiunto il livello di quelli delle principali banche europee (si veda la tavola 2.3).

Tavola 2.3

**RAPPORTO TRA IL DATO MEDIO DELLE BANCHE FRANCESI E  
QUELLE DELLE BANCHE ITALIANE**

	IN VALORE ASSOLUTO
Totale attività	3,02
Costi operativi totali	3,67
Costi di personale	3,39
Investimenti in informatica (HW e SW)	7,59
Costi per informatica	14,80

**FONTE:** indagine ABI-CIPA sullo stato dell'automazione

I limiti dimensionali delle banche italiane contribuiscono a spiegare il ritardo tecnologico derivante dalla difficoltà di disporre della capacità di investimento necessaria per restare al passo delle grandi banche internazionali.

In questo nuovo scenario, quindi, il livello degli investimenti e dei costi dell'innovazione informatica costituisce una vera e propria barriera all'entrata nei segmenti di mercato più evoluti. La capacità di informatizzazione renderà possibile differenziare i servizi bancari vincenti da quelli che risulteranno non competitivi. *Quanti e quali prodotti e servizi sarà possibile erogare* dipenderà dall'efficacia degli investimenti in tecnologia. Di qui la necessità degli operatori bancari di dimensioni minori di concentrare i propri

sforzi attraverso un'opportuna segmentazione del mercato. Tale segmentazione non potrà più essere realizzata in base alla tipologia di operazione creditizia (segmentazione per scadenze) e fissata dagli organi amministrativi ma sarà determinata autonomamente dagli intermediari creditizi.

Il cambiamento in atto nel settore del credito si caratterizza inoltre per altri due elementi: l'innovazione di prodotto e la globalizzazione dei mercati, che sono diretta conseguenza dei fenomeni dell'innovazione tecnologica e della caduta delle barriere normative.

In conclusione, bisogna ricordare come il progresso nel campo delle tecnologie per la comunicazione e la conseguente diffusione delle informazioni rilevanti ad un più ampio numero di operatori abbia contribuito ad una crescita delle aspettative dei clienti. Le imprese chiedono oggi alle banche non solo una maggiore attenzione nella tradizionale attività di erogazione del credito ma anche elevati livelli di efficienza nell'erogazione dei servizi, in particolare per i servizi di pagamento e di gestione della tesoreria.

In questo scenario fattore critico (cfr. infra) di successo diventa la capacità di qualificare al meglio i propri servizi (soprattutto quelli più avanzati ed innovativi), che diventano il più potente strumento di visibilità presso la clientela.

### 3. ANALISI DELLA DOMANDA

#### 3.1 Domanda attuale e potenziale

L'integrazione europea oltre ad un aumento dell'intensità della concorrenza tra gli operatori economici ha determinato anche l'instaurarsi di una competizione tra sistemi economici diversi.

E' noto che il sistema economico italiano è caratterizzato da un generale sottodimensionamento delle imprese. Le poche grandi imprese italiane non hanno infatti una dimensione comparabile con quella delle loro principali concorrenti europee. Gran parte poi del tessuto imprenditoriale italiano è costituito da piccole e medie imprese che incontrano notevoli ostacoli nella crescita dimensionale. {E' una tesi nota (F. Barca-Ufficio Studi Banca d'Italia) quella della incapacità del serbatoio delle PMI di produrre campioni in grado di rivaleggiare sotto il profilo dimensionale con le concorrenti europee.}

Il carattere dimensionale ha oggi più che mai un gran peso nei destini della competizione internazionale. Quest'ultima richiede infatti grossi investimenti, in ricerca ed in tecnologie, che comportano un notevole incremento dei costi fissi, i quali possono essere agevolmente sopportati solo dalle imprese più grandi.

La soluzione del problema dimensionale dipende fortemente da una serie di economie esterne o di sistema, quali la qualità delle infrastrutture ed il grado di sviluppo dei mercati finanziari.

Le imprese italiane hanno bisogno per competere in Europa di un partner finanziario capace anch'esso di operare in una prospettiva europea, in termini sia di dimensioni, sia di qualità intesa come ampiezza ed affidabilità della gamma dei prodotti offerti.

Il cambiamento delle tecnologie spinge le imprese a rivedere il loro modello organizzativo e ad operare profonde ristrutturazioni.

Quel che appare probabile, in questo contesto in evoluzione, sono i mutamenti nelle aspettative dei consumatori di servizi finanziari: imprese e privati.

I fattori di scelta della banca di riferimento da parte delle aziende industriali sono riportati alla tavola 3.1

Tavola 3.1

**FATTORI PRINCIPALI DI SCELTA DI UNA BANCA**

Condizioni di finanziamento	53
Efficienza nei servizi di pagamento	33
Altri fattori	14
Totale campione	100

Indagine su un campione di imprese industriali (in %)

FONTE: Banca d'Italia

La domanda delle imprese si sta spostando progressivamente dalla tradizionale richiesta di credito ad un più articolato bisogno di **assistenza finanziaria globale** alla gestione; in particolare le imprese richiedono un **elevato livello di efficienza per i servizi**, soprattutto per quelli di pagamento. Inoltre, nel campione esaminato è emerso che il 41% delle imprese di maggiori dimensioni considera come fattore principale di scelta l'efficienza nei servizi di pagamento contro il 29% delle aziende medie e piccole.

Inoltre, bisogna sottolineare che risulta determinante anche la **velocità decisionale** della banca e l'**offerta di una vasta gamma di servizi**. Infatti, alle imprese interessa essenzialmente avere come controparte un funzionario bancario efficiente, rapido, propositivo e capace di interpretare le esigenze dell'impresa cliente.



A detta degli imprenditori le banche hanno dedicato negli ultimi anni poche risorse per la qualificazione e la formazione del personale nella direzione indicata dalle imprese.

Nei rapporti banca-impresa un ruolo fondamentale sarà svolto dai servizi: si dovrà modificare la tipologia dei servizi offerti, poichè le imprese hanno bisogno di un servizio sempre più mirato e meno generalizzato, in cui si privilegi il colloquio tra le parti.

E' da precisare che le banche devono svolgere questo ruolo soprattutto nei confronti delle piccole imprese, le quali, a differenza delle grandi, che sono in grado di comprendere e risolvere i propri problemi finanziari, hanno bisogno di una guida. Tale esigenza è espressamente esplicitata nella II Direttiva comunitaria in materia, dove si fa riferimento alla consulenza come strumento su cui basare una nuova strategia di collaborazione tra banche e imprese.

Tale nuovo rapporto avrà l'effetto, tra l'altro, di migliorare la struttura finanziaria delle imprese e soprattutto ridurre la loro esposizione debitoria a breve termine.

Attraverso un' analisi economico-finanziaria, si evince che in rapporto al capitale netto, l'indebitamento finanziario delle imprese italiane è stato in linea con quello dei principali paesi europei.

Dalla seconda metà degli anni ottanta, tuttavia, la situazione finanziaria delle imprese è sensibilmente peggiorata.

La crescita dell' indebitamento registrata a partire dal 1987 è risultata particolarmente intensa per le imprese di minori dimensioni, per le quali il rapporto tra debito e capitale netto ha raggiunto nel 1992 il 140% mentre per le grandi imprese si è attestato al di sotto del 100%.

La situazione reddituale relativamente migliore delle grandi imprese è da collegarsi al processo di ristrutturazione produttiva attuato agli inizi degli anni '80.

E' da porre in luce che lo sbilanciamento verso i prestiti a breve termine induce ad un utilizzo improprio delle risorse finanziarie e accentua le difficoltà che possono derivare da una crisi temporanea di liquidità dell'impresa. Saranno soprattutto le società di minori dimensioni nel futuro ad avvantaggiarsi delle nuove opportunità operative consentite dalle banche.

Infatti queste ultime possono giocare un ruolo importante per la raccolta di capitale di debito da parte delle imprese, in particolare il loro ruolo potrà consistere nel fornire alcuni servizi finanziari quali:

- consulenza finanziaria
- prestazione di garanzia alle emissioni di titoli di società non quotate
- assistenza al classamento dei titoli.

Secondo stime della Banca d'Italia, il mercato potenziale del corporate banking può essere individuato nelle imprese con una classe di fatturato annuo almeno pari a 30 mld di lire.

## 4. ANALISI DELL'OFFERTA

### 4.1 Le relazioni banca - impresa

Il tessuto imprenditoriale italiano si caratterizza per un rapporto tra capitale di debito e capitale di rischio particolarmente elevato, in confronto agli altri paesi europei, : più precisamente nel 1983 tale indice si attestava intorno ad un valore di 4 per scendere nel 1987 a 2,7 e risalire poi nel 1992 a 3,8 (G. Zadra, *Principali tematiche del rapporto banca-impresa* in Rivista Bancaria n. 3/94)

### Struttura dei mercati finanziari

Una delle principali carenze del nostro paese sembra essere la mancanza di un mercato di raccolta di mezzi finanziari a brevissima scadenza, adatti per una più accurata gestione finanziaria dell'impresa. Solo di recente (L. 43/94), attraverso strumenti innovativi quali cambiali finanziarie e certificati d'investimento è stata offerta l'opportunità alle imprese anche di media e piccola dimensione di ricercare direttamente sul mercato la copertura del proprio fabbisogno, ma è prevedibile una certa difficoltà nella diffusione di tali strumenti. In qualche misura collegato a quanto detto, appare la mancata diffusione di strumenti di copertura sia dei rischi valutari che d'interesse, infatti operazioni a termine in valuta relative ad azioni e ad obbligazioni non sono frequenti nel nostro mercato finanziario. Tali assenze assumono di giorno in giorno un peso sempre maggiore, soprattutto di fronte al processo di integrazione europea.

Nel mercato finanziario italiano non sono diffusi, come si è detto, strumenti alternativi rispetto alle tradizionali emissioni di azioni o obbligazioni per repire capitali a lungo termine. Il mercato delle "commercial paper" è pressochè inesistente, il merchant

banking nelle forme più avanzate non è ancora presente; manca nel nostro sistema la presenza di una istituzione specializzata in ogni branca dell'attività bancaria e finanziaria che fornisca, inoltre, supporti in termini di consulenza a scalate di acquisizione; manca una struttura di sostegno alle strategie aziendali che vada dalla consulenza al reperimento dei fondi per l'attuazione della stessa.

I ritardi del mercato finanziario italiano possono essere ricondotti alle considerevoli asimmetrie informative che lo caratterizzano e che pregiudicano il rapporto tra prestatori di fondi e prenditori di fondi a vantaggio dell'intermediario creditizio.

Le banche italiane hanno quindi mantenuto, per tutto il passato decennio, una posizione di centralità nel finanziamento delle imprese (la tavola 4.1) evidenzia la tendenza verso la crescita dei finanziamenti bancari alle imprese che, nel 1992, hanno raggiunto il 46% del totale dell'indebitamento delle imprese).

Tavola 4.1

**STRUTTURA DEL FINANZIAMENTO DELLE IMPRESE**  
(private e pubbliche)

	1990		1991		1992	
	mld. di lire	%	mld. di lire	%	mld. di lire	%
Banche	286.419	43,8	324.500	44,2	372.172	45,9
Ist. Cred. Spec.	152.730	23,3	172.160	23,4	187.388	23,1
Accett. bancarie	1.263	0,2	1.937	0,3	1.924	0,3
Obbligazioni	31.226	4,8	34.826	4,7	31.794	3,9
Estero	121.181	18,5	133.371	18,2	146.547	18,0
Factoring	27.369	4,2	28.101	3,8	31.051	3,8
Leasing	33.871	5,2	39.745	5,4	40.836	5,0
	654.059	100,0	734.640	100,0	811.712	100,0

FONTE: Banca d'Italia

### Carenze nel rapporto banca-impresa.

Nonostante la sua centralità, il rapporto banca-impresa non è privo di ombre, soprattutto negli ultimi anni sembrano delinearsi considerevoli segnali di allarme. La crescita del livello di sofferenze, in particolare, connessa all'inversione congiunturale degli anni '90, ha determinato un ripensamento della politica degli impieghi verso il razionamento degli affidamenti. (PROMETEIA riporta che le sofferenze erano cresciute del 13,2% nel 1992 e del 20,7% nel 1993, IL SOLE 24 ORE segnala invece che la ripresa dovrebbe favorire l'avvio di una fase di rientro nella dinamica espansiva delle sofferenze. Già alla fine del 1994 l'incremento tendenziale dovrebbe ridursi intorno al 20% con un ulteriore miglioramento previsto per il '95).

Per quanto riguarda le imprese, l'indagine coordinata da F. Barca, che osserva l'evoluzione delle strutture proprietarie dell'impresa dalla primavera del 1992, evidenzia i limiti del ruolo svolto dagli intermediari creditizi nella riallocazione della proprietà e del controllo. In poche parole sono gravi le responsabilità del sistema bancario per l'attuale struttura proprietaria delle imprese ancora troppo legata al modello del capitalismo familiare. La mancata trasformazione verso il modello del capitalismo manageriale potrebbe rivelarsi un fattore di debolezza fatale per la competitività delle nostre imprese nel confronto internazionale.

D'altro canto le banche presentano gravi limiti nella capacità di controllare la crescita dell'impresa in condizioni di equilibrio tra capitale di debito e capitale di rischio; gravi limiti sussistono poi per quanto riguarda la capacità delle banche di legare stabilmente a loro le imprese.

La prassi del pluriaffidamento, diffusa in Italia, è attribuibile solo in parte alla caratteristica delle ridotte dimensioni medie degli intermediari creditizi, per effetto della quale le aziende di credito non sono in grado di soddisfare da sole il fabbisogno finanziario del cliente. La tavola 4.2 riporta l'esposizione dei principali gruppi industriali italiani, occorre sottolineare che nel caso in cui questi ultimi si finanziassero presso le tre principali categorie di banche, la loro domanda di credito sarebbe pari a circa il 40% degli impieghi).

Tavola 4.2

**ESPOSIZIONE DEBITORIA DI ALCUNI DEI PRINCIPALI GRUPPI  
ITALIANI (mld.)**

FIAT	28.310
FERRUZZI	25.346
STET	24.098
OLIVETTI	5.616
FININVEST	4.475
PIRELLI	3.629
PREMAFIN	1.875
SMI	1.675
FALCK	1.126
ITALCEMENTI	1.071
BENETTON	1.028
FOCHI	996
RCS EDITORI	906
SAFFA	759
PARMALAT	696
MARZOTTO	656
GFT	578
BARILLA	559
LUCCHINI	537
BURGO	512
FINTERMICA	444
PIAGGIO	443
ESPRESSO	401
CALTAGIRONE	373
MERLINI	304
<b>TOTALE</b>	<b>106.413</b>

**FONTE: Mediobanca**

Ma in questo caso si spiegherebbe il fenomeno solo con riferimento alle grandi imprese. Invece la prassi degli affidamenti multipli è stata favorita dallo stesso sistema bancario e diffusa anche presso le PMI. Essa può contribuire alla diversificazione del rischio, dominante rispetto a quella dell'acquisizione di rapporti preferenziali con il cliente. (Le tavole 4.3 e 4.4 riportano l'intensità del fenomeno e la sua diffusione tra le imprese analizzate in

riferimento alle quote percentuali sui fidi accordati complessivamente alle imprese ed al numero medio di banche per affidato).

Tavola 4.3

## QUOTE PERCENTUALI SUI FIDI ACCORDATI COMPLESSIVI

CLASSI DI GRANDEZZA DEI FIDI ACCORDATI	Numero degli affidati	Prima banca	Prime tre banche	Prime cinque banche	Prime dieci banche
fino a 1 mld	188.853	82,5	98,8	99,8	99,9
da 1 a 4 mld	53.508	53,9	86,6	96,5	99,9
da 4 a 10 mld	13.271	43,3	73,6	87,5	98,7
da 10 a 30 mld	5.569	36,7	64,3	78,9	95,2
da 30 a 50 mld	1.059	29,8	55,3	70,3	90,2
da 50 a 100 mld	664	31,3	55,9	69,9	88,5
da 100 a 200 mld	272	28,6	50,7	63,9	83,8
da 200 a 500 mld	104	21,0	44,2	59,1	80,4
500 mld e oltre	49	19,8	39,5	53,3	74,5
Totale	263.376	73,3	93,9	97,8	99,6

FONTE: Banca d'Italia

Tavola 4.4

## NUMERO MEDIO DI BANCHE PER AFFIDATO

CLASSI DI GRANDEZZA DEI FIDI ACCORDATI	Numero degli affidati	Primo 50% dei fidi	Secondo 50% dei fidi	Totale
fino a 1 mld	188.853	1,1	0,5	1,6
da 1 a 4 mld	53.508	1,7	2,2	3,9
da 4 a 10 mld	13.271	2,3	4,0	6,3
da 10 a 30 mld	5.569	2,9	6,1	9,0
da 30 a 50 mld	1.059	3,7	8,6	12,3
da 50 a 100 mld	664	3,8	9,8	13,6
da 100 a 200 mld	272	4,3	12,9	17,2
da 200 a 500 mld	104	5,0	16,2	21,2
500 mld e oltre	49	5,5	27,7	33,2
Totale	263.376	1,4	1,2	2,6

FONTE: Banca d'Italia



D'altra parte questa prassi ha contribuito a rafforzare il potere contrattuale con la clientela: le imprese con scarsa concentrazione di fidi sono riuscite a mettere in concorrenza tra loro le banche ottenendo di volta in volta le condizioni più vantaggiose.

L'assenza per la gran parte delle imprese di una banca di riferimento attenua la capacità del sistema creditizio di esercitare su di esse una disciplina coerente con il volume globale dei finanziamenti.

Le maggiori possibilità di partecipare al capitale delle società non finanziarie e di erogare finanziamenti a lunga scadenza favoriscono l'acquisizione di informazioni più approfondite sui programmi d'investimento e inducono a migliorare il vaglio del merito di credito.

In conclusione, si ripropongono oggi le condizioni per l'auspicata transizione dal capitalismo di tipo familiare a quello manageriale. Il testo unico e la pesante situazione debitoria dei grandi gruppi industriali italiani spingono verso un loro riassetto, finora troppo condizionato dalle personalità dei proprietari e troppo poco dalle banche o dal mercato finanziario. Le banche italiane potrebbero cogliere l'occasione che oggi si presenta per instaurare più duraturi rapporti, anche con l'assunzione di limitate partecipazioni al capitale. In questo modo da un lato renderebbero più difficile l'ingresso di banche straniere, dall'altro potrebbero aver maggior potere nello spingere le imprese verso la quotazione in borsa, potenziando così la propria capacità professionale nell'intermediazione mobiliare. Inoltre, il rialzo delle quotazioni delle aziende italiane rafforzerebbe la loro posizione nei mercati internazionali.

## 4.2 Offerta tradizionale

Il mercato del credito alle imprese in Italia é caratterizzato da una certa povertà di fonti alternative, da un sostanziale appiattimento sotto il profilo tecnico e da un insieme di caratteristiche operative in conseguenza delle quali il rapporto tra banche ed imprese appare complessivamente non equilibrato e non ottimale.

In primo luogo, non si é sviluppata la raccolta diretta di fondi sul mercato, sia sotto il profilo dei volumi sia degli strumenti, determinando così una dipendenza eccessiva delle imprese dal credito bancario.

Il volume delle **accetazioni bancarie** in circolazione a fine 1993 era pari a poco meno di 2.500 miliardi (Tavola 4.4) e si stima che il volume delle **polizze di credito commerciale** (l'equivalente italiano della commercial paper anglosassone) emesso nel 1992 fosse di poco superiore a 20.000 miliardi annui.

L'incertezza sul trattamento fiscale, la complessità della costruzione giuridica e l'assenza di un mercato secondario efficiente fanno di questa passività diretta delle imprese un succedaneo molto imperfetto del credito bancario e ne hanno impedito uno sviluppo comparabile a quello registrato in altri paesi industriali.

A ciò si aggiunge la strutturale modestia del mercato delle **obbligazioni industriali**, che nel 1992 ammontavano a poco meno di 40.000 miliardi, a fronte di circa 700.000 miliardi di finanziamenti bancari (erogati dalle aziende di credito ed istituti di credito speciale).

Il Testo Unico introduce uno snellimento delle procedure di emissione di prestiti obbligazionari che potrà agire da stimolo all'aumento del ricorso diretto delle imprese al mercato dei capitali.

Inoltre gran parte dei finanziamenti bancari viene erogata in lire, mentre i **crediti in valuta** hanno presentato negli ultimi anni un andamento fortemente collegato all'evoluzione della congiuntura, che in certi periodi ne rendeva conveniente l'offerta specialmente tramite le filiali all'estero (Tavola 4.4).

I **crediti di firma** sono di poco inferiori ad 1/4 del volume dei **crediti per cassa** e solo per una frazione molto limitata sono collegati all'emissione di passività dirette delle imprese. La loro crescita limitata nel periodo 1987-1993 suggerisce che le banche non li utilizzano come strumenti per ridurre l'impatto restrittivo dei coefficienti patrimoniali o come strumento per la cartolarizzazione dei prestiti in portafoglio.

I **prestiti a medio-lungo termine** delle aziende di credito, di solito accordati a tasso variabile e di durata non significativamente superiore a 5 anni, costituivano a fine 1993 il 71,1% del totale dei crediti da esse erogati.

Una caratteristica importante del mercato del credito bancario in Italia é il fatto che una parte significativa, ancorché in riduzione, dei prestiti a breve termine (54,4% nel 1997 e 45,7 % nel 1993) presenta la forma del **finanziamento in conto corrente**, mentre una percentuale addizionale - essenzialmente riconducibile ad **operazioni di sconto o di anticipo su crediti** - assume anch'essa la forma di **apertura di credito di tipo revolving**.

E' caratteristica tipica del finanziamento in conto corrente a scadenza indeterminata il fatto che il soggetto finanziato é nella posizione di decidere incondizionatamente se, in quale momento e per quale importo, utilizzare le linee di credito accordatagli e anche se, quando ed in quale misura, procedere al rimborso.

Tale forma di finanziamento ha creato conseguentemente per le aziende di credito problemi di liquidità derivanti da imprevisti rimborsi, parziali o totali.

Gli effetti sulla liquidità della banca sono leggermente meno pesanti nel caso dei prestiti di "denaro caldo" che sono erogati e rimborsati in un'unica soluzione e per importi elevati di volta in volta concordati con un preavviso di 48 ore. Tali prestiti offrono al prenditore il più ampio potere contrattuale nei confronti del sistema bancario; le imprese infatti hanno la possibilità di mettere in diretta competizione le banche, al limite con frequenza giornaliera, per ottenere il miglior tasso possibile e di passare da una banca all'altra - ad esempio prelevando fondi da una per rimborsare un'altra - ogni volta che lo ritengano opportuno.

Tavola 4.5

**COMPOSIZIONE DEGLI IMPIEGHI DELLE AZIENDE DI CREDITO  
PER FORME TECNICHE (in miliardi di lire)**

	1987		1990		1992		1993	
		%		%		%		%
A breve termine	244.732	82,4	413.981	84,7	540.613	84,8	531.871	82,9
A medio e lungo termine	52.405	17,6	75.938	15,3	97.194	15,2	109.415	17,1
Totale	297.137	100	495.919	100	637.807	100	641.286	100
In lire	263.248	88,6	437.408	88,2	521.645	81,8	546.863	85,3
(Effetti scontati)	(21.983)	(7,4)	(21.457)	(4,3)	(18.578)	(2,9)	(18.005)	(2,8)
(C/ correnti)	(161.558)	(54,4)	(241.476)	(48,7)	(295.381)	(46,3)	(293.928)	(45,7)
Prestiti in valuta	33.889	11,4	58.511	11,8	116.162	18,2	94.423	14,7
Totale	297.137	100	495.919	100	637.807	100	641.287	100
Prestiti a non residenti	524	0,2	2.858	0,6	6.651	1,0	10.630	1,7
Crediti di firma	79.884	26,9	135.337	27,3	142.512	22,3	142.268	22,2
(Accettaz.)	(2.499)	(0,8)	(1.736)	(0,4)	(2.597)	(0,4)	(2.411)	(0,4)
Prestiti erogati dalle filiali estere a residenti	8.332	2,8	30.053	6,1	31.982	5,0	28.360	4,4
(Lire)	(1.015)	(0,3)	(12.633)	2,6	(18.008)	(2,8)	(18.265)	(2,8)
(Valuta)	(7.327)	(2,5)	(17.420)	3,5	(13.974)	(2,2)	(10.095)	(1,6)

FONTE: Banca d'Italia

### 4.3 Finanziamenti a medio-lungo termine

Il recepimento della II Direttiva Comunitaria ha consentito agli intermediari creditizi di poter operare nel settore del finanziamento a medio-lungo termine affiancandolo a quello a breve.

In particolare alle aziende di credito é concesso di operare oltre il breve termine entro il limite del 20% della raccolta. La raccolta complessiva é espressa dalla somma delle seguenti voci:

- depositi a risparmio
- conti correnti passivi
- buoni fruttiferi
- certificati di deposito
- obbligazioni
- pronti contro termine passivi con la clientela

Possono superare il limite sopradetto, gli istituti che presentano i seguenti requisiti:

- patrimonio superiore ai 2.000 miliardi di lire
- mancanza di raccolta a vista
- patrimonio superiore ai 50 miliardi di lire perché appartengono a gruppi bancari con patrimonio consolidato superiore ai 2.000 miliardi di lire

In questo nuovo contesto legislativo, le aziende di credito hanno accentuato i processi di diversificazione delle attività attraverso il presidio diretto e indiretto del mercato del credito sia a breve che a medio termine. Infatti tale processo di ristrutturazione organizzativa ha manifestato la tendenza ad inserire il credito

speciale in modo sempre più integrato nell'ambito della gamma dei prodotti finanziari offerti. Tale aspetto ha richiesto una ridefinizione ed una semplificazione dei rapporti partecipativi nel capitale degli istituti speciali.

In virtù del probabile afflusso di nuovi operatori crescerà il livello della concorrenza e le possibilità di frazionamento dei rischi.

E' da rilevare che la concorrenza degli istituti di credito ordinario nei confronti dell'attività degli ICS, si è intensificata nel corso del '93, in virtù del D.LEG.n385 del 9/93 che ha permesso alle banche ordinarie di operare nel comparto a medio lungo termine. Comunque la concorrenza bancaria all'attività dell'ICS si è esercitata già prima dell'entrata in vigore del sopracitato decreto, principalmente attraverso un fenomeno distorsivo definibile come il "falso credito a breve termine ". E' noto infatti, che in molti casi le forme di credito a vista o a breve termine mascherano il finanziamento di un fabbisogno finanziario a medio-lungo termine che ha luogo mediante accordi impliciti di rinnovo automatico alla scadenza delle linee di credito.

E' emersa una pronta risposta degli ICS che hanno dato vita ad un nuovo orientamento delle politiche di raccolta, orientate a proporre nuove configurazioni per gli strumenti di tipo tradizionale (obbligazioni) e attuare una diversificazione produttiva tesa a dare risposta ai mutamenti nei bisogni della clientela.

Inoltre, c'è da aggiungere che il clima competitivo è stato alimentato dalla presenza di intermediari non creditizi apparsi sul mercato con prodotti finanziari innovativi e in posizione di vantaggio rispetto agli operatori tradizionali sottoposti ai limiti della legge bancaria. Il comparto a medio e a lungo termine rappresenta una quota consistente della intermediazione creditizia. Infatti, la presenza degli ICS nell'erogazione dei prestiti a più lunga scadenza era pari nel 1992 al 72%

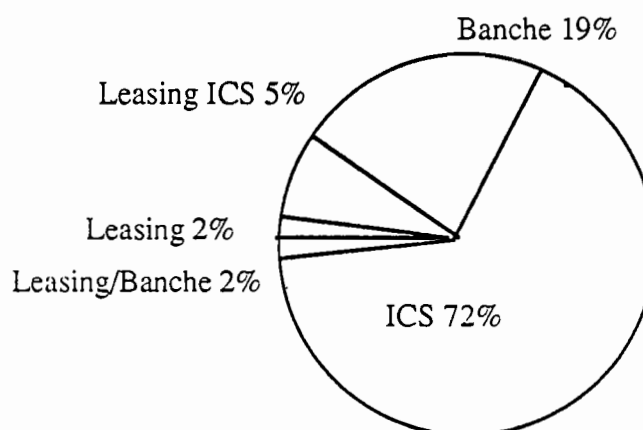
Tali finanziamenti a medio-lungo termine, si erogano principalmente nei confronti dei seguenti soggetti:

- imprese non finanziarie
- famiglie produttrici
- amministrazioni locali
- società finanziarie
- assicurazioni

Nel corso degli anni '80 è da evidenziare che le società di leasing hanno sottratto quote di mercato agli ICS, tuttavia, la percentuale detenuta da questi ultimi si è stabilizzata al 72%, mentre quella detenuta dalle società di leasing si è attestata al 9% .

Tavola 4.6

**FINANZIAMENTI ALLA CLIENTELA A  
18 MESI ED OLTRE**



**TOTALE 1992=454.000 mld.**

FONTE: Centrale dei Bilanci



Le società di leasing hanno dato luogo, talora, al fenomeno della "doppia intermediazione" poiché gran parte delle stesse rappresentano una emenazione delle banche.

Anche se marginale rispetto al complesso dell'attività degli ICS, il circuito della "doppia intermediazione", instaurato dalle società di leasing, distorce il processo di valutazione del merito di credito in quanto genera un filtro tra l'istituto di credito e l'utilizzatore finale di fondi.

Nel considerare le fonti di copertura del fabbisogno finanziario, il ricorso al credito a medio-lungo termine é predominante per le imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle medio-piccole.

Infatti, le imprese di grandi dimensioni hanno un grado di sofisticazione finanziaria più elevata e ricorrono in misura notevole al finanziamento a medio-lungo termine; ciò emerge da una avanzata pianificazione del proprio fabbisogno finanziario prospettico .

Tavola 4.7

COMPOSIZIONE PERCENTUALE DELLE FONTI DI COPERTURA DEL  
FABBISOGNO FINANZIARIO

	Classi di fatturato (Mld)					Totale
	1-10	10-25	25-50	50-100	>100	
Autofinanziamento netto	-15,6	45,4	50,8	51,7	59,5	53,9
Aumenti di capitale	29,2	10,4	10,6	11,6	11,2	12,0
Var. prestiti obbligaz.	-0,2	-0,2	0,2	0,1	0,8	0,6
Var. debiti l/t banche ICS	14,4	9,8	9,3	7,7	12,0	11,4
Var. deb. br. banche ICS	47,1	25,1	21,6	25,8	11,6	16,2
Altre fonti nette	25,0	9,6	7,4	3,0	4,8	5,8

FONTE: Centrale dei Bilanci

Diversa sia in termini qualitativi che quantitativi, é invece la domanda di credito nel medio-lungo termine che proviene dalle piccole-medie imprese con una gestione finanziaria poco sofisticata. In generale, esse ricorrono frequentemente al debito a breve termine che integra l'autofinanziamento quando gli investimenti sono di entità particolarmente rilevante. Da ciò si deduce, che per tali categorie di imprese il finanziamento a medio-lungo termine assume carattere residuale all'interno del fabbisogno complessivo.

Infatti, tali imprese non sono riuscite a realizzare una diversificazione sostanziale delle proprie fonti di finanziamento: permangono difficoltà nel reperimento del capitale di rischio, così come risulta oltremodo difficile per loro intraprendere la strada dell'indebitamento sui mercati esteri.

Ne segue una maggiore dipendenza delle piccole e medie imprese nei confronti delle istituzioni creditizie.

#### 4.4 L'attività di consulenza

Il recepimento della II Direttiva Comunitaria consente alle banche, tra l'altro, di poter offrire alle imprese determinati **servizi di consulenza**.

Nell'art.1 del Decreto Leg. 1 settembre 1993 n°385, tra le attività ammesse al mutuo riconoscimento si legge: "*consulenza alle imprese in materia di struttura finanziaria, di strategia industriale e di questioni connesse, nonché consulenza e servizi nel campo delle concentrazioni e del rilievo di imprese*".

Si tratta di attività sempre più qualificate e personalizzate dirette alla risoluzione di problemi, essenzialmente finanziari, della clientela.

Le principali aree di intervento sono:

- la **VALUTAZIONE**, consistente nella raccolta e nella elaborazione di informazioni e dati su imprese e imprenditori al fine di valutare il rendimento attuale e prospettico di un'azienda; si tratta di attività che richiedono da parte della banca sia competenze tecniche, in particolare contabili e fiscali, sia la capacità di valutare correttamente le potenzialità dei managers;
- la **SELEZIONE** (o matching), ossia la ricerca degli imprenditori più adatti a controllare determinate imprese; per fare ciò le banche devono avere conoscenza di una molteplicità di soggetti e del mercato;
- l'**ASSISTENZA** in **OPERAZIONI** di M&A , ovvero la conduzione delle trattative sulle condizioni di vendita o di acquisto per conto di uno dei contraenti, con particolare riferimento al prezzo e alle garanzie;

- la **PROGETTAZIONE di EMISSIONI di AZIONI e OBBLIGAZIONI e COLLOCAMENTO delle EMISSIONI sul MERCATO**; tale attività si può accompagnare alla preventiva sottoscrizione dei titoli da collocare sul mercato ovvero alla partecipazione a sindacati di collocamento e garanzia. All'interno di questa categoria può essere inserita la gestione dei patrimoni. Questo servizio, per il quale la banca riceve una commissione, consiste nella gestione di fondi erogati da soggetti terzi e collocati in quote di fondi chiusi o in titoli di società non finanziarie. Si tratta quindi di una attività di consulenza non indirizzata direttamente al compratore o al venditore bensì al finanziatore;

- la **CONSULENZA GESTIONALE**, riguardante vari aspetti della gestione aziendale, relativi all'organizzazione, alla produzione e in special modo alla gestione finanziaria (allungamento delle scadenze dei debiti di imprese, riduzione degli oneri per interessi ed eventuale conversione di crediti in partecipazioni). Tale attività, può assumere in particolari circostanze, ad esempio in ipotesi di crisi aziendale, la forma del concorso alla gestione, al fine di favorire il passaggio del controllo. L'attività di consulenza è infatti la prima fase di un processo di innovazione che sta investendo il sistema bancario. Lo schema qui riportato, mostra chiaramente l'evoluzione dell'attività bancaria. Si passerà dalla tradizionale intermediazione creditizia alla consulenza ed infine alla partecipazione nelle imprese affidate.

Tavola 4.7

L'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' BANCARIA



L'attività di consulenza è essenzialmente rivolta alle imprese medio-piccole, le quali non sono spesso in grado di gestire, in modo efficiente, al loro interno risorse e capitali. Tra queste imprese sono poche, e localizzate in un numero ristretto di aree industrializzate, quelle che richiedono, attualmante, servizi di consulenza alle banche. In alcune realtà meridionali, ancora oggi, imprese di piccole dimensioni si rivolgono ad intermediari, come *studi consulenza*, per ottenere dalle banche la concessione del finanziamento, con la conseguenza che l'interlocutore spesso consiglia la banca con la quale intrattiene rapporti personali e non quella che offre le migliori condizioni.

Si evince quanto alcune realtà imprenditoriali siano lontane dal richiedere servizi che esulano dal credito. Tuttavia, come testimonia la ricerca condotta da *Harthur Andersen ed Andersen Consulting* le imprese italiane, soprattutto, quelle medio-piccole, richiederanno al sistema bancario un rapporto sempre più complesso che abbracci credito e finanzia, che favorisca operazioni di fusioni e acquisizioni, che fornisca supporti e assistenza alla gestione aziendale.

Per fare questo le banche devono subire un processo di ristrutturazione oltre che acquisire competenze in nuove aree di attività.

Ne deriva la necessità di una **nuova figura di banchiere**, più cauto, più informato, più imprenditoriale nella gestione aziendale e nell'assunzione di partecipazioni industriali.

L'attività di consulenza presenta, tuttavia, caratteristiche di complementarietà con l'attività creditizia con la quale può sfruttare sinergie anche al fine del contenimento dei costi; può utilizzare, ad esempio, le informazioni che derivano dalla valutazione del merito di credito.

Richiede, peraltro, come detto sopra, l'acquisizione di precise competenze tecniche, sulle quali fondare lo sviluppo di servizi a elevato valore aggiunto.

A tal fine è indispensabile uno stretto e profondo rapporto di conoscenza con il cliente, logica premessa per acquisire la sua piena fiducia ed avviare necessari processi di fidelizzazione.

Tuttavia, è difficile dire in quale misura effettivamente gli enti creditizi, oggi, offrono questo tipo di servizi.

Le aree in cui gli enti creditizi hanno mostrato, finora, un certo interesse, sono le acquisizioni, soprattutto con riferimento alle grandi imprese, e il ricambio generazionale.

Pochi intermediari, in primis Mediobanca, si sono occupate del risanamento delle aziende in crisi, favorendo il riassetto proprietario e l'apporto di capitale di rischio.

Un ruolo più importante è stato svolto dagli enti creditizi nelle operazioni di reperimento dei fondi, sia capitale di rischio sia di debito con emissioni obbligazionarie, finanziamenti in pool, aumenti di capitale anche attraverso la partecipazione a sindacati di collocamento.

Quest'ultima attività è stata stimolata anche da innovazioni che hanno favorito il risveglio della borsa valori. Nel 1993 il valore delle emissioni lorde nel mercato ufficiale è quasi triplicato passando da 3.300 a 9.800 miliardi.

L'attività di collocamento titoli è, tuttavia, estremamente concentrata se si pensa che i 2/3 del controvalore sono riferibili a 6 operazioni. Conseguentemente l'attività è nelle mani di pochi operatori: Mediobanca e i più grandi istituti di credito; sono le stesse banche che oggi si trovano in posizione dominante anche nel segmento M&A.

#### 4.5 Le partecipazioni delle banche al capitale di imprese non finanziarie

La revisione del rapporto banca-impresa rappresenta senza dubbio un importante elemento innovativo introdotto in seguito al recepimento della Seconda Direttiva Comunitaria e alle più recenti delibere del CICR.

Le banche, fermo restando il principio che le partecipazioni non possono eccedere il patrimonio di vigilanza, possono partecipare al capitale delle imprese non finanziarie per una quota massima del 15%. Inoltre sono state definite tre tipologie di banche a cui corrispondono tre diverse possibilità di mobilitare risorse per l'investimento in azioni.

- In una prima fascia sono incluse le banche di primaria importanza che hanno una struttura del passivo caratterizzata da una raccolta prevalentemente a medio-lungo termine: le **banche specializzate**. Queste potranno essere autorizzate ad investire in azioni l'intero patrimonio, pur rimanendo il limite del 15% per ogni singola partecipazione. Il complesso delle partecipazioni che superano, ognuna, il 10% del capitale della partecipata non potrà eccedere il 60% del patrimonio della banca.
- In una seconda fascia sono ricomprese le cosiddette **banche abilitate** (patrimonio non inferiore ai 2000 miliardi), le quali potranno effettuare investimenti in azioni non finanziarie fino al 50% del valore del patrimonio e dovranno rispettare il limite del 6% del patrimonio per ciascuna partecipazione.
- Nella terza fascia sono incluse le cosiddette **banche ordinarie**, enti creditizi che potranno investire in azioni fino al 15% dei



fondi patrimoniali mentre la singola partecipazione non potrà eccedere il 3% del patrimonio di vigilanza. Attualmente le banche abilitate sono 6, mentre quelle specializzate 2.

I limiti sopraindicati, a seconda delle caratteristiche degli enti creditizi sono riportati nella Tavola 4.9.

Tavola 4.9

**ENTI E GRUPPI CREDITIZI: LIMITI DI DETENIBILITA'  
PER L'ASSUNZIONE DI PARTECIPAZIONI  
IN IMPRESE NON FINANZIARIE**

IN RELAZIONE AL	SINGOLA PARTECIPAZIONE	COMPLESSO DELLE PARTECIPAZIONI
	<b>Banca ordinaria</b>	
Capitale del partecipato	15%	-
Patrimonio di vigilanza del partecipante	3%	15% (1)
	<b>Banca abilitata</b>	
Capitale del partecipato	15% (2)	-
Patrimonio di vigilanza del partecipante	6%	50% (1)
	<b>Banca specializzata</b>	
Capitale del partecipato	15% (2)	-
Patrimonio di vigilanza del partecipante	15%	100% (1) 60% per le qualificate

(1) Almeno il 50% del plafond complessivo deve essere utilizzato per l'acquisizione di partecipazioni in società quotate nei mercati regolamentati.

(2) Quote di capitale superiori possono essere acquisite purché il valore della partecipazione non risulti superiore al 2% del patrimonio di vigilanza del partecipante; inoltre, anche la somma delle eccedenze rispetto al limite del 15% deve essere contenuta entro il 2% del patrimonio di vigilanza.

L'intento di questa normativa é il superamento della *asimmetria informativa* che tradizionalmente ha caratterizzato il rapporto banca-impresa. Infatti il nuovo ordinamento agevola l'instaurarsi di rapporti più stabili e duraturi tra i contraenti.

Per l'impresa, il rapporto partecipativo consente di ridurre il rapporto di indebitamento anche nelle fasi di maggiore sviluppo.

Per la banca può costituire un fattore di riduzione dei rischi in quanto questa avrà un maggiore accesso alle informazioni delle imprese finanziate. L'incremento nella disponibilità di informazioni é anche dovuto ad una maggiore propensione delle imprese ad adottare comportamenti cooperativi nei confronti delle banche finanziatrici.

Tali strategie operative potrebbero portare all'instaurarsi di rapporti di finanziamento esclusivi, continui e di lungo periodo tra l'ente creditizio e l'impresa. Le conseguenze di un rapporto partecipativo possono così essere sintetizzate:

- migliore conoscenza da parte degli intermediari finanziari dello stato delle aziende finanziate e, dunque, un'allocazione dei finanziamenti più aderente alla situazione di ciascuna di esse;
- tempestiva conoscenza dei fattori che possono influire sui fattori di sviluppo dell'impresa e dei cambiamenti in altre imprese appartenenti al medesimo ramo produttivo o a questo collegati (fornitori, clienti, ecc.);
- maggiore partecipazione degli intermediari alle decisioni strategiche e d'investimento delle imprese finanziate;
- aumento della disponibilità delle imprese finanziate a scegliere progetti d'investimento con un minore contenuto di rischio ed una maggiore attenzione al servizio del debito.

Ne deriverà un rapporto banca-impresa più fruttuoso per entrambe, in cui la banca potrà fornire ogni tipo di sostegno finanziario secondo le esigenze dell'impresa cliente.

La banca al servizio dell'impresa dovrà abituarsi anche ad effettuare:

- la stesura dei programmi delle imprese clienti
- l'assistenza nel perseguire la più idonea struttura finanziaria
- la consulenza in ipotesi di operazioni straordinarie
- la ricerca di partners per accordi commerciali
- ecc...

Tali opportunità sono rivolte essenzialmente alle **piccole imprese** in quanto le grandi imprese sono in grado di comprendere ed affrontare i propri problemi finanziari autonomamente. L'impresa si abituerà a non considerare la banca come una controparte necessaria a cui nascondere i propri affari ma un soggetto in grado di consigliarlo e di fornirgli utili servizi.

L'obiettivo finale é quello di abbandonare la prassi tradizionale dei *fidi multipli* e di creare uno stretto rapporto tra banche ed imprese.

Le imprese, soprattutto quelle medio-piccole, tenderanno ad avere la "**propria banca**" a cui partecipare l'andamento della gestione. Per fare questo le banche devono rinnovarsi: sono necessari capitali, organizzazione e professionalità.

#### • Mercato attuale e prospettico delle partecipazioni

Le partecipazioni del sistema bancario in imprese non finanziarie hanno raggiunto (dicembre 1993) 5.000 miliardi, meno della metà dei quali provenienti dalla conversione in azioni di debiti

in imprese in difficoltà, cui si aggiungono 600 mld. di investimenti effettuati dalle loro merchant bank .

La propensione ad investire nel comparto delle partecipazioni non finanziarie risulta limitata e decrescente al diminuire della dimensione delle banche. Inoltre molte aziende non hanno conti economici che permettono di sostituire interessi da prestiti con dividendi generalmente più bassi. Infine, la possibilità concreta sarà limitata a quelle banche capaci di affrontare i problemi di gestione delle imprese.

Secondo le stime elaborate dalla Banca d'Italia, le risorse che il sistema bancario italiano potrà destinare all'investimento in azioni si aggira intorno ai 38.700 miliardi, mentre l'investimento massimo che gli enti creditizi di maggiori dimensioni potranno effettuare in una singola impresa è di circa 600 miliardi. Si tratta di importi che, seppure non hanno una rilevantissima incidenza sulle grandezze di bilancio complessive, dischiudono, per le aziende di credito possibilità operative di una certa ampiezza.

Il margine ancora disponibile di 38.700 miliardi é per 3/4 concentrato nelle banche con patrimonio di vigilanza superiore a 2.000 miliardi. Di tale importo, 24.700 miliardi circa si riferiscono a enti i cui requisiti tecnici e organizzativi appaiono adeguati ad abilitare la banca a detenere partecipazioni in soggetti non finanziari per il 50% del patrimonio anziché del 15%.

Tuttavia se guardiamo il sistema bancario italiano nel complesso, con un patrimonio netto compreso tra i 150 e i 170 mila miliardi, con un utile prima delle imposte di 12-13 mila miliardi, pari quindi al 7,5-8% che, dopo le imposte, si riduce al 3-4%, con una massa di crediti in sofferenza, non sembra ci siano ampi spazi destinabili all'investimento azionario.

Questo non esclude che esistono delle banche in grado di acquisire, responsabilmente, partecipazioni industriali di qualche rilievo.

Il rischio, tuttavia, da evitare é quello di trasformare in azioni debiti di società in crisi irreversibile.

## 5. QUADRO COMPETITIVO

### 5.1 Premessa

Le banche di credito ordinario hanno mantenuto, negli ultimi anni, un ruolo centrale all'interno del sistema finanziario italiano. A tal proposito, è sufficiente ricordare che quasi la metà del totale indebitamento delle imprese è rappresentato da finanziamenti provenienti dalle banche.

La centralità del sistema creditizio è confermata, inoltre, dalla presenza degli ICS (dai quali proviene circa 1/4 del capitale di debito delle imprese) e dalle società di Leasing e di Factoring, che sono in larga parte emanazione degli stessi istituti di credito.

La forte dipendenza delle imprese dal sistema bancario, restringe l'ambito competitivo del corporate banking all'interno dei gruppi bancari nazionali.

Bisogna distinguere che:

- per le imprese più grandi è più facile un accesso ad istituzioni sovranazionali maggiormente proiettate verso una logica di corporate banking in quanto già abituate ad operare con una clientela di grandi dimensioni
- nell'ambito delle imprese medio-piccole, possibili concorrenti delle istituzioni bancarie risultano i consulenti professionisti e le finanziarie operanti nel merchant banking.

La concorrenza esercitata da questi ultimi operatori risulta, comunque, circoscritta ad attività di finanza straordinaria grazie al Know-how consolidato in questo tipo di operazioni.

Le relazioni esaminate possono essere sintetizzate nello schema che segue:

GRANDI IMPRESE	Banche nazionali Banche internazionali
PICCOLE/MEDIE IMPRESE	Banche nazionali Merchant banking Consulenti professionisti

L'analisi del quadro competitivo, che si intende proporre, prende in esame le seguenti banche che per dimensione e per attività svolte sono a nostro giudizio i **principali competitors** nel corporate banking:

- BANCA COMMERCIALE ITALIANA
- BANCA DI ROMA
- BANCA NAZIONALE DEL LAVORO
- BANCO AMBROSIANO VENETO
- BANCO DI NAPOLI
- CARIPLO
- CREDITO ITALIANO
- ISTITUTO BANCARIO SAN PAOLO TORINO
- MONTE DEI PASCHI DI SIENA

## 5.2 I fattori critici di successo

All'interno di questo ambito concorrenziale per poter conseguire un vantaggio competitivo risulta determinante perseguire i seguenti fattori critici di successo:

- gestione coordinata della struttura per scadenze dell'attivo e del passivo;
- **cultura aziendale ed una struttura organizzativa orientata all'interazione con il cliente per il soddisfacimento di tutte le sue esigenze;**
- elevato grado di **diversificazione strategica;**
- **risorse umane più qualificate in grado di comprendere e gestire tutte le problematiche aziendali;**
- la dimensione aziendale;
- **adeguata technology policy.**

In primo luogo, la possibilità di operare oltre il breve termine, impone la necessità di **correlare le scadenze del passivo con quelle dell'attivo**. E' noto infatti, che le attività a medio e lungo termine devono essere prevalentemente bilanciate da passività di pari durata o, comunque caratterizzate da un elevato grado di stabilità. L'emissione di obbligazioni e certificati di deposito consentirà il necessario allungamento delle scadenze del passivo. A tal fine si sottolinea l'importanza della rete commerciale come principale veicolo di collocamento delle emissioni.

Il coordinamento tra la strategia di credito, quella di raccolta e la politica commerciale risultano fattori di successo determinanti.

Inoltre, la maggiore diversificazione delle forme di offerta del credito richiederà una più equa distribuzione temporale anche all'interno degli impieghi bancari. Una probabile composizione per



scadenze dell'attivo può essere desunta dall'esperienza di banche straniere che hanno già operato oltre il breve termine.

Altro fattore critico di successo è rappresentato da un approccio più dinamico all' **analisi dell'attività dell'impresa**. Il forte aumento del contenzioso e dei impieghi in sofferenza evidenzia l'esigenza di un aggiornamento della funzione allocativa delle banche e quindi dei sistemi di valutazione del rischio di credito. Si avverte inoltre, la necessità di una ancor più consapevole gestione dei vari rischi di natura finanziaria connessi con una maggiore presenza degli intermediari nelle operazioni a medio termine e nelle attività di mercato.

Se l'obiettivo è quello di instaurare rapporti bilaterali banca-impresa l'istituto creditizio deve avere un quadro sufficientemente chiaro del settore in cui opera l'impresa e delle opportunità e minacce attuali e prospettive. Sono inoltre necessarie complete informazioni sulla gestione, anche al fine di valutare i punti di forza e debolezza dell'azienda. Per fare ciò, non è sufficiente l'analisi dei bilanci. Questo approccio poteva andar bene quando l'obiettivo finale era quello di valutare la capacità delle aziende di rimborsare il credito ricevuto.

Se la banca vuole offrire all'impresa i servizi del corporate banking è, invece, necessaria una nuova valutazione del rischio che sappia integrare: evoluzione di scenari congiunturali, posizionamento strategico e prospettive di redditività aziendale.

E', pertanto, fondamentale che le banche sviluppino strutture (mezzi e risorse umane) dedicate alla valutazione e al controllo della clientela e una **organizzazione di tipo orizzontale e decentrata**, che indirizzi la banca sul mercato ed elevi lo standard dei servizi offerti.

Un personale qualificato e motivato ottenuto anche attraverso costanti investimenti in formazione tecnica e manageriale rappresenta, inoltre, un fattore rilevante per promuovere la

consulenza finanziaria e in particolare operazioni di finanza straordinaria e per mantenere rapporti personali di fiducia con la clientela. Tali risorse umane non devono esistere solo nei centri di direzione ma sono necessarie anche all'interno delle filiali, le quali rimangono l'interlocutore diretto tra banca e impresa.

L'**innovazione tecnologica**, infine, si conferma come un ulteriore vantaggio competitivo e potrà migliorare notevolmente la qualità delle informazioni per il management, il servizio al cliente, il controllo dei rischi.

Tale fattore sarà elemento trasversale di cambiamento dell'organizzazione, della natura dei processi e dello stesso ambiente relazionale all'interno delle aziende, non più quindi soltanto un mero strumento per l'automazione delle procedure esistenti, isolato da organizzazione, risorse e strategie.

In mancanza di adeguati investimenti in tecnologie avanzate non sarà di fatto possibile mantenersi competitivi. Le principali barriere, tuttavia, rimangono i costi (che comunque vanno riducendosi) e la difficoltà di dimostrare un adeguato pay back (Cfr. Rapporto della Ernest & Jourg "La banca virtuale", 1994).

La **dimensione aziendale** può essere un fattore di successo se si traduce in un'effettiva ampiezza della gamma ed una elevata qualità dei servizi offerti. Questi obiettivi possono essere realizzati solo attraverso ingenti investimenti in tecnologie.

Esiste, a nostro avviso, in sintesi, una correlazione positiva tra dimensione aziendale, investimenti tecnologici ed ampiezza e qualità dei servizi di corporate banking offerti alle imprese.

In prospettiva, poi, l'introduzione del modello della Hausbank tedesca porterà a canali privilegiati tra banca ed impresa e ad una concentrazione degli impieghi bancari nei confronti di un minor numero di imprese clienti. In questo scenario le banche di maggiori dimensioni avranno il considerevole vantaggio di poter meglio

distribuire il rischio connesso alla suddetta concentrazione degli impieghi.

D'altro canto all'ampiezza della gamma offerta deve corrispondere una articolata presenza delle strutture bancarie nei contesti locali. Tale ramificazione consente di realizzare effettivamente una partnership tra banca ed impresa.

### 5.2.1 La diversificazione

L'attività finanziaria, per i mutevoli bisogni degli operatori e per condizioni esogene di instabilità attuale e prospettica dei mercati, impone agli intermediari creditizi una scelta di diversificazione che interessa contemporaneamente i prodotti, la distribuzione, la tecnologia ed i segmenti di clientela.

Le banche in particolare devono ricercare opportunità di crescita e di profitto al di fuori dell'attività tradizionale, area di affari sostanzialmente matura, entrando progressivamente in **aree d'affari innovative**.

Seppure la sopravvivenza nel settore sia privilegio di poche grandi imprese bancarie bene organizzate e dotate di tecnologia progredita, il problema della diversificazione costituisce la condizione fondamentale di sopravvivenza di quelle imprese bancarie che non potranno assumere dimensioni tali da godere di economie di costi di produzione. In definitiva, la diversificazione diviene la principale scelta strategica delle banche nello scenario futuro.

Alla diversificazione strategica deve corrispondere una adeguata differenziazione organizzativa. Quest'ultima è direttamente correlata al grado di diversificazione delle attività progettate e svolte. La scelta di svolgere attività diverse comporta necessariamente la progettazione e la messa in opera di modelli organizzativi finalizzati. Quanto maggiore è il grado di eterogeneità delle attività scelte come campo di azione imprenditoriale, tanto maggiore sarà la necessità di specializzare, differenziandole, le organizzazioni a tali attività dedicate.

Un elevato grado di diversificazione dei servizi offerti costituisce, a nostro avviso, un punto di partenza fondamentale per l'ingresso nel corporate banking. Occorre quindi analizzare, nella

tavola seguente lo spettro di attività che i competitors da noi individuati svolgono.

Tavola 5.1

**GRADO DI DIVERSIFICAZIONE DEI PRINCIPALI  
GRUPPI BANCARI**  
(% dei volumi intermediati)

	Totale	Breve	M/L	Capogr	Leasing	Factoring	Altre
COMIT	96,0	96,0	-	87,9	1,0	1,1	1,1
BNL	97,7	81,1	16,6	80,1	0,2	1,0	2,0
Banca di Roma	95,2	93,8	1,4	86,9	2,0	0,8	2,0
B Amb.Veneto	88,4	88,4	-	88,4	4,0	1,3	6,3
Banco di Napoli	97,4	87,4	10,0	87,4	2,1	-	0,5
CARIPLO	95,0	69,4	25,4	67,6	0,9	1,7	2,4
CREDIT	93,5	93,5	-	90,0	1,7	1,1	3,7
Ist. San Paolo T	96,1	78,6	17,5	60,2	1,1	0,7	2,1
MPS	97,2	85,4	11,8	57,4	2,0	0,6	0,2

FONTE: Databank

Per la **Banca Commerciale Italiana** non appare significativa l'attività a medio e lungo termine. La banca detiene il 26,3 % del Credito Fondiario ed Industriale cui partecipano anche Credito Italiano e Banca di Roma.

Banca Commerciale Italiana possiede inoltre l'8,8% di Mediobanca. Tale partecipazione insieme a quella posseduta da Credito Italiano e Banca di Roma, concorre a formare il sindacato di blocco di Mediobanca.

La Banca Commerciale Italiana opererà nel medio termine (per crediti industriali, fondiari ed opere pubbliche) attraverso la sezione chiamata "crediti speciali".

In passato la Comit ha dirottato un flusso di circa 1000 miliardi verso gli ICS collegati, oggi tali flussi verranno gestiti all'interno.

Nel gruppo **Banca di Roma** l'attività di credito speciale è svolta da due sezioni incorporate nella capogruppo: il Mediocredito di Roma (credito industriale) ed il Credito Fondiario Industriale.

La presenza di BNL nel medio e lungo termine è particolarmente significativa operando attraverso l'Efibanca e tre società per azioni di credito speciale. Di recente ha incorporato BNL credito fondiario e BNL credito industriale.

Il **Banco Ambrosiano Veneto** si è ristrutturato sviluppando internamente l'attività nel medio termine.

La presenza del **Banco di Napoli** nel credito a medio e lungo termine è particolarmente rilevante. Il gruppo è presente nel settore sia attraverso l'azienda bancaria, sia attraverso la controllata ISVEIMER, tra i più importanti istituti di credito speciale di cui è stata recentemente acquisita la maggioranza assoluta (64,8%).

Per evitare duplicazioni operative l'ISVEIMER ha mantenuto l'operatività del credito nel medio/lungo termine agevolato, mentre il Banco di Napoli ha mantenuto l'attività di credito speciale ordinario.

Il gruppo **CARIPLO** opera anche attraverso il Mediocredito Lombardo, la strategia operativa di quest'ultimo ha l'obiettivo di offrire prodotti su misura (project financing) non solo nella Lombardia ma anche nelle regioni del Veneto e dell'Emilia Romagna.

Il **Credito Italiano** ha una ridotta operatività nel settore del credito a medio termine: possiede una partecipazione di minoranza pari al 26,3% del Credito Fondiario. Poiché l'intermediazione

creditizia rappresenta il core business del gruppo, risulta cruciale il rafforzamento nell'area dell'intermediazione nel medio termine, area strategica in cui si focalizzano le politiche di sviluppo del Credit.

Diversamente è significativa l'operatività del **San Paolo** nel medio/lungo termine, attraverso la partecipazione di controllo nel CREDIOP (leader, con una quota del 20% circa, nel settore del credito industriale a m/l termine).

L'integrazione così realizzata consente l'espansione della tradizionale clientela delle grandi imprese ed Enti Pubblici dell'ICM con quella del target di imprese medio-piccole. Per realizzare tale integrazione, il Crediop ha acquisito l'80% del San Paolo Finance che opera nel settore Merchant Banking e del Corporate Finance.

Il **Monte dei Paschi di Siena** opera nel settore attraverso il Mediocredito toscano e il Monte Paschi Fondiario e Opere Pubbliche. L'area di attività è caratterizzata da una forte specializzazione nel finanziamento delle piccole e medie imprese della regione Toscana.

Tutto ciò viene sinteticamente espresso nella seguente tavola 5.2.

Tavola 5.2

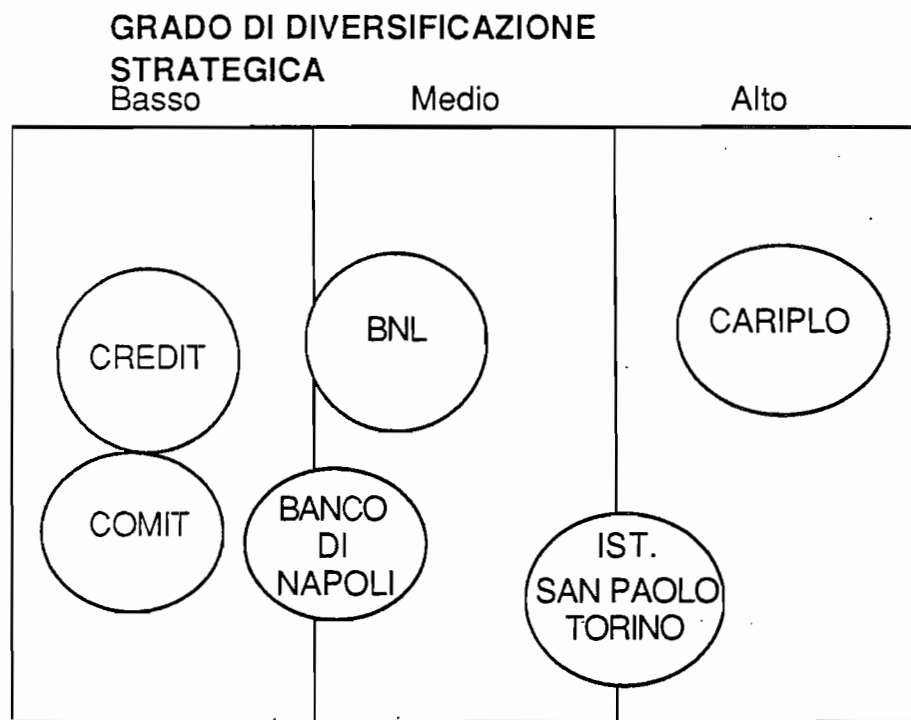
Corporate banking: modalità di intervento nel settore del medio termine  
dei principali gruppi bancari, 1993

COMIT	Credito fondiario industriale
Banca di Roma	Mediocredito di Roma Credito fondiario industriale
BNL	Efibanca BNL Credito Fondiario BNL Credito Industriale BNL Sezione di credito cinematografico e teatrale
Banco Ambrosiano Veneto	-
Banco di Napoli	ISVEIMER
CARIPLO	Mediocredito Lombardo
Credito Italiano	Credito fondiario Industriale
Ist. San Paolo di Torino	Crediop
Monte dei Paschi di Siena	Mediocredito Toscano Monte Paschi Fondiario O.PP



Per fornire una chiave di lettura del grado di diversificazione dei principali gruppi bancari è stato elaborato il posizionamento strategico degli stessi.

Tavola 5.3



### 5.2.2 La struttura organizzativa

Con il nuovo Testo Unico bancario è divenuto possibile, anche per le banche italiane, adottare una struttura organizzativa che si ispira al modello di "banca universale". Ma non tutte le banche, in analisi, hanno seguito questo modello.

Riteniamo, tuttavia, che un fattore evolutivo importante ai fini dello sviluppo del corporate banking sia il passaggio da un modello funzionale o divisionale per prodotto ad un modello divisionale per segmenti di clientela. E' importante sottolineare che quest'ultimo modello organizzativo si fonda sul riconoscimento delle profonde differenze che separano i due principali segmenti di clienti: privati ed imprese. Le differenze riguardano i bisogni serviti, i sistemi di distribuzione, le modalità di erogazione degli stessi.

Il focus dell'analisi si sposta quindi sulle **configurazioni organizzative** delle banche esaminate, per valutare la capacità di ingresso con successo nel settore del corporate banking.

Fino al 1993 la azienda bancaria **COMIT** era al vertice del gruppo. Da essa dipendevano tre sub-holding (Comit holding Italia, Comit holding Interational e Comit Holding operante nel parabancario e servizi) e le società di merchant banking e di intermediazione mobiliare. Nel 1994 alcune sub-holding sono state incorporate nella copogruppo.

Attualmente la struttura organizzativa di Comit segue lo schema funzionale. La Direzione Crediti segue la qualità del portafoglio delle partecipate attraverso comitati speciali come il Comitato Crediti.

Nei primi anni '80 ha avuto inizio la progettazione della centrale rischi. Il controllo e l'organizzazione delle imprese clienti è stato finora effettuato in base alla classe di fido e non in base alla dimensione. Dal 1995 questa procedura verrà abbandonata per

conseguire una più efficace azione commerciale presso le imprese. La clientela è seguita direttamente dalle filiali (75 in Italia) che, solo in casi particolari, richiede interventi di specialisti.

La struttura organizzativa della **Banca di Roma** è di tipo funzionale. Importante è la separazione sia funzionale sia gerarchica del marketing dal commerciale. Entrambe costituiscono due Direzioni alle dipendenze della Direzione Generale.

La separazione del marketing dalla direzione commerciale richiede meccanismi di coordinamento per facilitare l'integrazione tra la creazione delle nuove iniziative e l'operatività delle stesse.

La struttura organizzativa verso cui sembra tendere il gruppo **Banca Nazionale del Lavoro** è quella divisionale per aree di business. L'utilizzo della centrale dei rischi di gruppo costituisce il presupposto indispensabile per ottimizzare l'allocazione delle risorse finanziarie e gestire più efficacemente il rischio di credito.

Il suo utilizzo è già esteso a quindici unità del gruppo, oltre a tutte le filiali dell'Italia e dell'estero.

In concreto l'istruttoria di clienti comuni sia alla capogruppo sia alle società controllate, nonostante godano di una autonomia operativa riconosciuta alle società appartenenti al gruppo, deve condurre ad una gestione unitaria dei rischi.

La struttura organizzativa del gruppo **Banco Ambrosiano Veneto** è di tipo funzionale. Al suo interno presenta la seguente articolazione: società prodotto, società di vendita (filiali bancarie e reti di consulenti) e società di supporto (formazione, informatica, gestione degli immobili).

L'assetto organizzativo di tipo polifunzionale risponde all'esigenza di avere una maggiore libertà decisionale nelle scelte di "make or buy".

Per quanto riguarda l'attività di corporate banking é stata costituita una divisione interna all'azienda di credito che ha assorbito parte delle risorse della società "La Centrale", che operava nelle attività di acquisizioni e nell'attività di erogazioni di servizi finanziari all'impresa.

La divisione costituita assorbe 5 unità con elevato profilo professionale ed opera con ampia autonomia nell'attività di finanza straordinaria. L'Istituto tende a potenziare le capacità operative nelle unità periferiche : capi area e capi filiali.

Il Credito Italiano ha intrapreso dal 1990 un riassetto organizzativo passando da un modello funzionale ad un modello "quasi" divisionale. Il nuovo organigramma si articola in 5 divisioni:

- mercato Italia;
- mercato estero;
- finanza;
- organizzazione e risorse;
- pianificazione e partecipazioni.

Mercato Italia, estero e finanza sono dei centri di responsabilità economica valutati con un sistema contabile specifico per ciascuna divisione. Esiste un forte collegamento orizzontale tra le 5 divisioni. La divisione **Mercato Italia** e la divisione **Pianificazione e Partecipazioni** interagiscono per definire gli obiettivi da assegnare alle società controllate al fine di garantire la coerenza tra obiettivi e vincoli esterni ed interni al gruppo.

La divisione Mercato Italia assorbe circa il 75% degli addetti. All'interno di questa divisione è stata attuata una segmentazione per clientela: P.O.M. (privati e operatori minori) e I.E. (imprese e enti). All'interno di ciascun segmento é stato creato un servizio di marketing.

Il responsabile I.E. si occupa anche della commercializzazione dei prodotti del parabancario, leasing e factoring e dello sviluppo dell'attività di corporate. All'interno dell'istituto é già attiva una "centrale dei rischi" che coinvolge oltre la capogruppo anche le partecipate nel leasing e nel factoring.

Il gruppo **San Paolo di Torino** é tra le poche aziende bancarie a dirigersi verso l'adozione di un modello di banca universale, con l'offerta diversificata di servizi all'interno dell'azienda di credito. Al suo interno sono state individuate due aree di attività distinte per tipologia di clientela:

- imprese medio-piccole e privati;
- imprese medio grandi.

Per ciascuna delle due aree sono previste competenze professionali differenti e diverse forme di erogazione dei servizi bancari per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze della clientela.

A tal fine sono state individuate come società caposettore rispettivamente l'Istituto Bancario ed il CREDIOP. All'interno di quest'ultimo vengono sviluppate le attività di merchant banking e di credito a medio-lungo termine.

Il **Monte dei Paschi** ha avviato un processo di ristrutturazione teso alla razionalizzazione dell'area creditizia e dei settori del leasing e del factoring, senza tuttavia creare società prodotte nelle due aree di attività.

La direzione mercato incorpora sia l'area affari tradizionale sia l'area finanza, all'interno della quale é presente una specializzazione per clientela operata anche a livello di rete distributiva almeno presso le filiali capo-area.

### 5.3 Le aree di business e le quote di mercato

L'attenzione dell'analisi si deve spostare, a questo punto, sul posizionamento delle banche esaminate nei principali comparti bancari e parabancari.

La tavola qui presentata riassume le quote di mercato per singole aree d'affari.

Tavola 5.4

#### QUOTE DI MERCATO DEI GRUPPI BANCARI PER AREE DI BUSINESS, 1992

	Impieghi	Impieghi imprese	Impieghi artigiani	Leasing	Factoring
COMIT	6,9	7,0	3,8	1,3	2,2
BNL	5,3	5,0	3,4	5,1	11,2
Banca di Roma	8,2	9,8	1,4	1,3	1,6
B Amb.Veneto	2,6	2,6	4,2	2,2	1,6
Banco di Napoli	6,5	7,5	5,4	1,1	1,3
CARIPLO	7,7	7,0	6,7	2,9	6,9
CREDIT	5,6	5,1	4,0	2,3	1,7
Ist. San Paolo T	11,5	12,0	8,7	4,1	2,9
MPS	5,3	5,2	7,5	3,3	2,8

Fonte: Databank

Dall'esame dei dati è possibile ricavare gli orientamenti strategici di fondo delle varie banche oggetto di analisi.

La Banca di Roma ha come obiettivo quello di cogliere tutte le opportunità offerte dal mercato, con particolare attenzione alle imprese medio-piccole.

Il posizionamento competitivo di **BNL** riflette l'orientamento a privilegiare la clientela impresa anche nella diversificazione nel parabancario. Il gruppo è leader nel factoring grazie a Ifitalia.

Il gruppo **CARIPLO** detiene la leadership negli impieghi agli artigiani a testimonianza della vocazione di Cariplo al sostegno dell'economia locale.

La quota di mercato detenuta dal gruppo **San Paolo di Torino** nel core business (credito ordinario e a m/1 termine) risulta elevata confermando la politica di leadership perseguita negli ultimi anni. La forte concentrazione nell'attività creditizia tradizionale trova riscontro in quote di mercato contenute negli altri servizi che denunciano una bassa focalizzazione verso l'area del parabancario.

#### 5.4 Il controllo dei rischi

Quasi tutti gli istituti oggetto della nostra analisi mostrano un orientamento sempre più marcato verso imprese di medie dimensioni.

Tale orientamento ha consentito tra l'altro una politica di riduzione dei rischi. Ciò viene testimoniato dal fatto che nella fascia delle banche medie si evidenzia la minore rischiosità della clientela imprese. Sembra infatti, che le banche medie ottengano il contenimento delle sofferenze proprio per il tipo di clientela servita e per la capacità di selezione della stessa.

Le strategie dichiarate da alcuni istituti mostrano chiaramente la tendenza ad orientarsi verso le medie imprese industriali. Questi orientamenti strategici sono riassunti nello schema che segue:

- l'operatività del Banco Ambrosiano Veneto é rivolta essenzialmente alle imprese di medie dimensioni;
- nel segmento "corporate" l'obiettivo di San Paolo é quello di diventare una "banca universale" capace di offrire una gamma completa di servizi finanziari integrati, rivolti in modo particolare alle piccole e medie imprese, che rappresentano già oltre il 40% degli impieghi alla clientela residente.

Il nuovo orientamento delle banche di maggiori dimensioni comporta naturalmente un **inasprimento della concorrenza** con gli istituti di credito più piccoli, con una forte presenza nei mercati locali e che perciò si avvantaggiano di consolidate relazioni con la clientela servita. Le grandi banche potrebbero sfruttare, tuttavia, la capacità di offerta di servizi innovativi non sviluppati dalle banche di minori dimensioni.



Non necessariamente, inoltre, il confronto tra piccole e grandi banche nei mercati locali deve essere conflittuale; i **network**, ad esempio, possono rappresentare una soluzione per combinare fra loro i diversi fattori di successo: la presenza sul territorio, caratteristica delle piccole imprese, la differenziazione e la qualità dei servizi assicurate dalle grandi dimensioni.

Tavola 5.5

## INCIDENZA SOFFERENZE SUI CREDITI V/C CLIENTELA, 1993

Banca di Roma	4,0
Banco di Napoli	3,6
BNL	3,5
Banco Ambrosiano Veneto	3,2
MPS	3,2
CARIPLO	3,1
Istituto San Paolo di Torino	2,7
CREDIT	1,7
COMIT	1,7

FONTE: Mondo Economico

## 6. CONCLUSIONI

### 6.1 Attrattività del settore e prospettive di sviluppo.

L'analisi del grado di attrattività presente e futura del settore in esame consente di formulare delle osservazioni conclusive sulle prospettive di sviluppo del **corporate banking**. Dalla tavola 6.1 si evince un grado di attrattività medio-alto se si entra nel settore in tempi abbastanza rapidi.

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri è, invece, a nostro avviso, prevedibile una leggera riduzione del grado di attrattività del settore ad opera soprattutto della riduzione delle barriere all'ingresso. Tale riduzione comporterà l'aumento degli operatori bancari e quindi necessariamente una contrazione dei margini di profitto del settore.

Il prevedibile comportamento delle banche sarà, nei prossimi anni, una maggiore attenzione ai bisogni della clientela. Infatti, tutte le banche considerano la soddisfazione della clientela un'aspetto di fondamentale importanza per conseguire un vantaggio competitivo. Il futuro dell'attività di corporate banking sarà, a nostro avviso, sempre più orientato a costituire una relazione di **network tra banche e imprese**.

Infine, per rafforzare la propria posizione competitiva, le grandi banche tenderanno ad allearsi con le banche di minori dimensioni per sfruttare la radicata presenza nei mercati locali.

Le buone prospettive di sviluppo del corporate banking sono confermate anche dall'analisi del ciclo di vita del settore. L'analisi, riassunta nella tavola 6.2, evidenzia che il corporate banking può ritenersi ancora in **fase di introduzione** e che quindi le prospettive di sviluppo sono particolarmente incoraggianti.

Tavola 6.1

ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

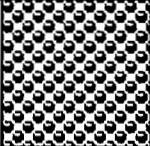
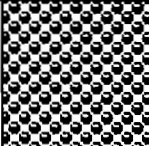
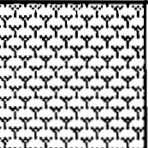
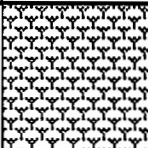
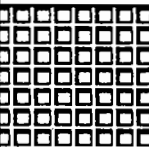
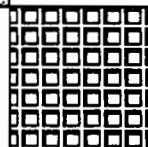

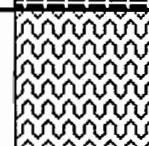
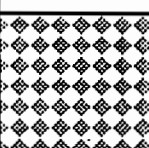
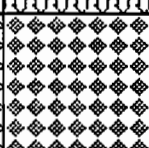
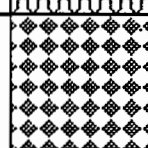
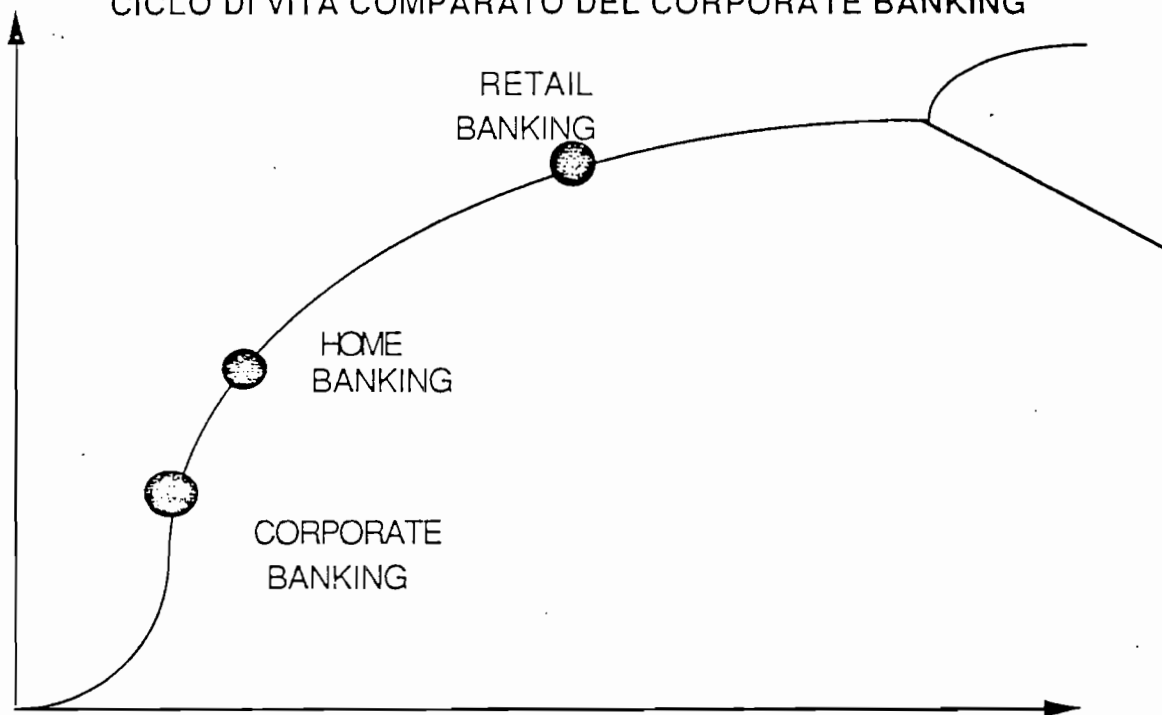
	PRESENTE			FUTURO		
	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto
BARRIERE ALL'ENTRATA						
BARRIERE ALL'USCITA						
CONCORRENTI NON BANCARI						
INTERVENTI NORMATIVI						
VALUTAZIONE COMPLESSIVA						

Tavola 6.2

## CICLO DI VITA COMPARATO DEL CORPORATE BANKING



A conclusione della analisi svolta appare evidente che lo sviluppo nel settore del corporate banking sarà una concreta opportunità per le aziende bancarie. Le risorse finanziarie che le banche investiranno in tale direzione avranno ricadute positive, a nostro avviso, non solo sui bilanci delle banche ma sul sistema economico italiano nel suo complesso.