

Vincere insieme la sfida di Basilea 2

Condizioni e nuove opportunità per le imprese e per le banche

Convention *Basilea 2 alla prova dei fatti*

Roma, 22-23 aprile 2008

Sessione “La relazione commerciale banca -
impresa alla prova di Basilea 2”

Luca Erzegovesi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO
Dipartimento di Informatica
e Studi Aziendali

luca.erzegovesi@unitn.it

<http://aleablog.net>

Outline

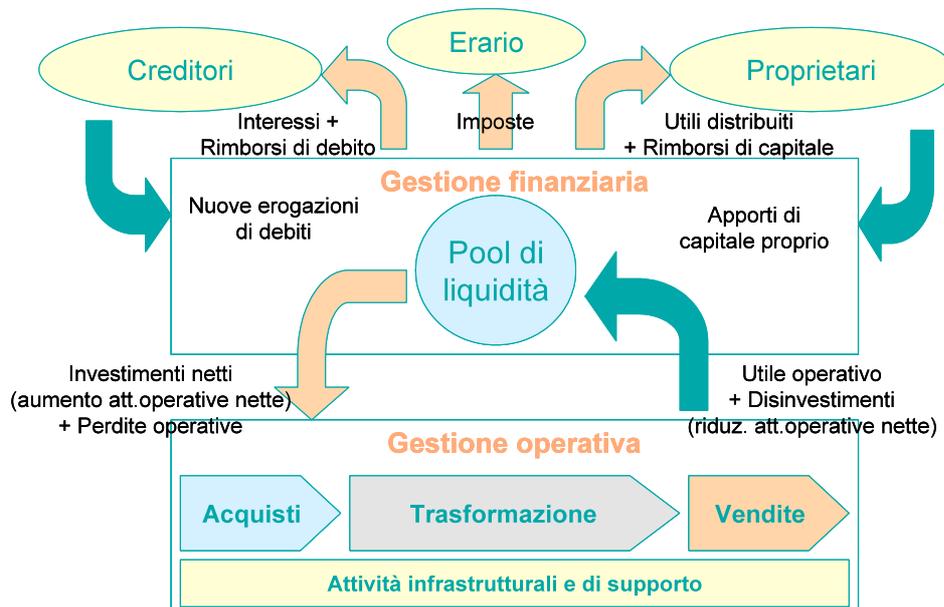
- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- Il modello del business office
- Impatto sulle relazioni banca-impresa

All'interno dell'impresa

- Le domande spesso ignorate o inevase
 - ◆ Quanto capitale è investito nell'impresa e quanto rende [ROI]?
 - ◆ Qual è il costo effettivo del debito? E' coperto dal ROI?
 - ◆ Come impattano sui flussi di cassa il reddito, la fiscalità, le scelte di investimento, di prelievo utili?
 - ◆ Riusciamo a coprire le uscite attese senza affanno? Su quale orizzonte temporale?
 - ◆ Quanto rende la ricchezza dei soci investita nell'impresa [ROE]? Quanto del reddito netto remunera il lavoro dei soci?
 - ◆ Quanto si può realizzare dall'impresa in caso di cessione? O di passaggio generazionale?
 - ◆ Quanto vale un'impresa in crisi? Conviene liquidarla o risanarla?

3

Quello che c'è, ma non tutti vedono



4

Verso l'esterno dell'impresa

- La comunicazione finanziaria alle banche è
 - ◆ Parziale ed episodica, spesso reticente
 - ◆ Delegata al consulente
 - ◆ Costosa, ma priva di valore per l'impresa
- Le banche, per la loro parte
 - ◆ Riducono all'essenziale la richiesta di informazioni economico – finanziarie sull'impresa
 - ◆ Privilegiano informazioni anagrafiche, informali, comportamentali, acquistabili all'esterno
 - ◆ Esigono *claim* sul patrimonio personale
 - ◆ Applicano logiche di *pooling* – *scoring* di massa
 - ◆ *Il feedback informativo per l'impresa è modesto*

5

Stiamo affrontando il problema?

- Oggi l'enfasi è su “adeguarsi a Basilea 2”
 - ◆ Autodiagnosi e check-up finanziario
 - ◆ Servizi di pre-rating e rating
 - ◆ Informazioni sui comportamenti di pagamento
- Quello di cui si parla meno
 - ◆ Presidiare in maniera continuativa le problematiche finanziarie in azienda
 - ◆ Mettere ordine nel sistema informativo direzionale
 - ◆ Affiancare l'imprenditore nelle decisioni
 - ◆ Apprezzare le conseguenze di medio periodo
 - ◆ Evitare errori e distruzione di ricchezza

6

Outline

- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- Il modello del business office
- Impatto sulle relazioni banca-impresa

7

L'idea del business office

- “Il *business office* deve assistere l'impresa nella salvaguardia degli equilibri gestionali, curandone la pianificazione e il reporting finanziario. A tale scopo gestisce un sistema informativo per la pianificazione finanziaria, integrato con i sistemi gestionali e aggiornato con cadenza almeno trimestrale. Con tale strumento alimenta il flusso di reporting verso la proprietà e la direzione dell'impresa, così come la comunicazione ai finanziatori esterni, e in particolare l'input dei dati richiesti dalle procedure di rating delle banche. Il *business office* amministra la posizione in strumenti finanziari delle aziende clienti (tesoreria, debiti, derivati), avvalendosi di software integrati con le procedure di electronic banking e i sistemi di pianificazione finanziaria. Può così assistere l'impresa nella gestione integrata della tesoreria e dei rischi finanziari, orientata al mantenimento della liquidità e della solvibilità aziendale.”
 - ◆ Erzegovesi (2004), *Soluzioni di rete per la finanza delle PMI*

8

L'offerta potenziale dei business office

- Servizi di consulenza continuativa
 - ✦ Pianificazione finanziaria e controllo di gestione (livello direzionale)
 - ✦ Affiancamento relazioni impresa-banca e alimentazione valutazioni di fido e rating
 - ✦ Programmazione di tesoreria a breve termine e ottimizzazione utilizzi linee di credito
 - ✦ Gestione rischio di cambio
 - ✦ Gestione patrimonio aziendale / personale e previdenza integrativa
 - ✦ Altri servizi affini o complementari (es. pratiche di contributo pubblico)
- Servizi a carattere non ricorrente
 - ✦ Valutazione investimenti / business plan e relativo piano di copertura finanziaria
 - ✦ Ottimizzazione delle fonti di debito e gestione rischio di interesse
 - ✦ *Crisis management* e piani di risanamento
 - ✦ Supporto al ricorso a capitale di rischio esterno e prestiti *mezzanine*
 - ✦ Successione
 - ✦ Trasferimenti di azienda

9

Le ragioni strategiche dei business office

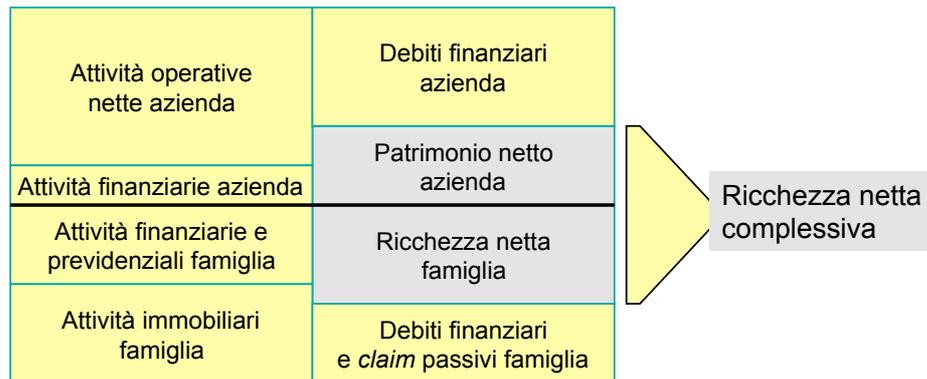
- Esiste un fabbisogno insoddisfatto di supporto alla finanza delle PMI
- Per essere affrontato richiede un approccio ad hoc → Competenze integrate
 - ◆ Percorso inverso alla *corporate finance* USA, fondato sulla separazione
 - ✦ tra gestione della ricchezza personale e degli asset aziendali
 - ✦ tra gestione del business e gestione delle fonti di finanziamento
- Le PMI hanno bisogno di un *direttore finanziario* in affitto, con qualcosa in più.
- In Italia è vitale colmare questo *gap* per difendere il nostro modello di impresa familiare organizzata in reti e distretti

10

Missione e finalità dei business office (1)

- Obiettivi

- ◆ Massimizzazione del **valore del patrimonio netto complessivo** (ricchezza netta) dei clienti dato da



11

Missione e finalità dei business office (2)

- Vincoli di equilibrio finanziario – patrimoniale
 - ◆ Cash flow minimo erogabile ai proprietari, secondo un profilo legato alle esigenze / aspettative di consumo (ciclo vitale)
 - ◆ Difesa di un valore minimo di liquidazione del patrimonio consolidato
 - ✦ In caso di dissesto aziendale
 - ✦ Alla cessazione / trasferimento dell'attività d'impresa

12

Missione e finalità dei business office (3)

■ Alcune regole auree

- ◆ Focus sul ritorno economico e di cassa delle attività operative, *key driver* della creazione di valore → non sovrainvestire, disinvestire se il business non è più sostenibile
- ◆ Chiara separazione tra investimento aziendale e patrimonio familiare → non spremere l'impresa per sostenere i consumi, trasparenza verso le banche
- ◆ Semplicità nella gestione dei debiti e degli strumenti finanziari → non pasticciare con strumenti complessi e costosi
- ◆ Non prendere rischi sulla ricchezza familiare, specie se correlati con l'attività di impresa → cautela nell'investire in Borsa e su speculazioni immobiliari
- ◆ Prevenire è meglio che curare → in caso di tensioni finanziarie, avviare subito azioni di riequilibrio (piani di ristrutturazione del passivo, cessione di attività)

13

Fonti di valore aggiunto per i clienti

- Errori strategici e di investimento prevenuti
- Rischi non remunerativi eliminati o trasferiti → riduzione del costo medio del capitale
- Decisioni di finanziamento appropriate e a costo minimo
- Miglioramento capacità negoziale vs banche grazie a maggiore e migliore comunicazione finanziaria
- Costi della non qualità tagliati
 - ◆ Ritardati pagamenti, extrafido, operazioni in emergenza
- Sfruttamento ragionato di benefici fiscali
- Tranquillità e sicurezza, tutela del benessere familiare

14

Condizioni di equilibrio economico del business office

- Acquisizione di un numero di clienti fidelizzati adeguato rispetto all'organico del business office e tale da garantirne l'economicità
- Sviluppo di servizi non ricorrenti a maggior margine nei confronti dei clienti
- Efficienza della gestione dei sistemi informatici, specie delle interfacce con i gestionali dei clienti e i sistemi bancari (*electronic banking*, pratiche di fido)
- Composizione equilibrata del *team* di consulenti, con peso significativo e adeguato *turnover* sulla fascia *junior*

15

Chi si sta muovendo

- Iniziative di singoli professionisti
 - ◆ studi professionali, consulenti, ex dirigenti bancari
- Società di consulenza
 - ◆ Società di consulenza al cash management
 - ◆ Società di consulenza locali
 - ◆ Grandi società di servizi professionali
- Confidi
 - ◆ direttamente o tramite società collegate
- Banche
 - ◆ azioni promozionali e formative (progetti Basilea 2)
 - ◆ arricchimento relazioni *corporate*

16

Outline

- La finanza delle PMI italiane: problemi noti
- Il modello del business office
- Impatto sulle relazioni banca-impresa

17

Le esternalità positive di una migliore finanza delle PMI

- Comportamenti corretti e trasparenti
 - ◆ tra imprese e imprese
 - ◆ tra imprese e banche
 - ◆ tra imprese e fisco (magari)
- Riduzione di diseconomie di sistema
 - ◆ ritardati pagamenti
 - ◆ tempi e costi delle procedure di recupero in caso di crisi
- Apertura del modello di impresa familiare
 - ◆ orientamento alla crescita
 - ◆ accordi, alleanze e fusioni
- Sviluppo e arricchimento della domanda di servizi finanziari
 - ◆ *cash-flow* lending
 - ◆ *private equity* e trasferimenti d'impresa
 - ◆ *wealth management* e risparmio previdenziale

18

I *business office* come potenziali concorrenti delle reti bancarie

- Il *business office* come *balance sheet manager* delle PMI
 - ◆ potere di collocamento formidabile rispetto al credito e a prodotti e servizi finanziari, intermediati nei confronti di
 - ✦ reti bancarie sul territorio
 - ✦ canali all'ingrosso (es. *web banks*) che distribuiscono strumenti standard di finanziamento, tesoreria, gestione del risparmio e dei rischi per conto di banche-prodotto
 - ✦ circuiti di cartolarizzazione e garanzia dei crediti alle Pmi.
 - ◆ *Il business office si porrebbe così in concorrenza con le reti bancarie che aspirano a gestire in esclusiva i portafogli finanziari delle famiglie-imprese.*

19

I *business office* come nuovo modello distributivo delle banche

- Nuovi modelli di *business* bancario verso le PMI finalizzati a
 - ◆ generare reddito da commissioni
 - ◆ assicurare uno sbocco all'offerta della rete *retail* e delle società-prodotto del gruppo bancario.
- Approcci differenziati tra
 - ◆ *small business*
 - ◆ *mid corporate*
- *Le banche si metterebbero a loro volta in concorrenza con i business office.*

20

Lo scenario auspicabile

- Una nuova filiera di offerta di servizi finanziari e professionali alle PMI
 - ◆ Divisione del lavoro tra
 - ✦ imprese
 - ✦ consulenti e *service provider*
 - ✦ confidi
 - ✦ banche
- *Un modello di offerta pluralistico che evolverà sul campo, stimolato dalla concorrenza*
- *La sfida si vince soltanto col gioco di squadra*

21

Crucialità delle piattaforme di integrazione

- linguaggio e cultura condivisi in tema di finanza d'impresa
- modelli condivisi di valutazione del rischio
 - ◆ individuale
 - ◆ di portafoglio
- canali di *credit risk transfer* condivisi (fondi di garanzia)
- uso intelligente della tecnologia (XBRL, CBI e altro) per maggiore efficienza e accuratezza nella comunicazione finanziaria e nel processo del credito

22

Progetti in corso

- Nell'ambito del progetto di ricerca "Smefin – Ridisegno dell'infrastruttura finanziaria delle reti di imprese", finanziato dal Ministero (MIUR), stiamo elaborando il modello istituzionale del business office, e cercheremo di proporlo e sperimentarlo in casi pilota
- Il sito <http://smefin.net> e il diario di bordo <http://aleablog.net> sono i canali di diffusione dei risultati della ricerca e di dialogo con gli operatori interessati