

## Conclusioni

Il rapporto banca – impresa e la sua evoluzione assumono in Italia una rilevanza particolare: il ricorso al credito bancario è la principale fonte di finanziamento delle imprese, soprattutto quelle di media e piccola dimensione. I mutamenti intervenuti nel contesto economico, normativo e istituzionale del nostro sistema finanziario, condizionano nel tempo l'evoluzione del rapporto banca – impresa ponendo entrambi gli attori dinanzi a nuove sfide.

Tra le più attuali vi è il fenomeno di ristrutturazione del sistema bancario avvenuto mediante continue operazioni di fusione e acquisizione.

Il processo di consolidamento osservato ha indotto notevoli cambiamenti nel settore, ma ha avuto anche conseguenze importanti per l'intera economia, riassumibili in quattro impatti fondamentali:

- il sistema bancario del complesso;
- la creazione di valore degli azionisti;
- il credito alle piccole imprese;
- le banche di piccole dimensioni.

Riassumendo brevemente, il processo in corso negli ultimi dieci anni ha ridotto il numero degli enti creditizi in Europa (Europa dei 15) di quasi il 30%, elevando le attività totali delle banche ad oltre il 100 per cento. Tale processo ha fatto sì che la dimensione media delle banche, in termini di attività si sia quasi triplicata (da 1,8 mld a oltre 5 mld di euro).

In Italia, il consolidamento bancario non è stato così vivace come negli altri stati membri dell'UE: il numero degli enti creditizi è diminuito solo del 10%, le attività bancarie

complessive sono aumentate del 75% e la dimensione media delle banche è cresciuta del 100%. L'attività di fusione e acquisizione delle banche rappresenta il principale meccanismo con cui si è realizzato il consolidamento del settore. Questa attività è aumentata in Europa per numero di operazioni effettuate, per volumi coinvolti, nonché in termini di operazioni transfrontaliere. Negli ultimi 10 anni si sono avute oltre 800 operazioni, per un controvalore stimato a 500 miliardi di euro. Soltanto in Italia hanno avuto luogo circa 200 operazioni per un controvalore di 100 miliardi di euro. Nel complesso quindi, la spinta verso il consolidamento nel settore bancario è stata importante.

Le ragioni principali di questa ondata senza precedenti di consolidamento nel settore finanziario sono comuni a quasi tutti i paesi. I cambiamenti radicali nella normativa e nella tecnologia hanno indotto le istituzioni finanziarie ad aumentare l'efficienza e ad incrementare la clientela, ampliando la copertura geografica e la gamma dei prodotti offerti. L'obiettivo di aumentare le quote di mercato per contrastare il calo tendenziale dei margini è stato in larga parte perseguito attraverso fusioni ed acquisizioni, che consentono alle istituzioni finanziarie di crescere rapidamente di dimensioni e al contempo acquisire conoscenze su nuovi prodotti e mercati.

Tramite le economie di scala e di gamma ottenute, le fusioni possono aumentare l'efficienza e potenzialmente anche a concorrere a una maggiore diversificazione del portafoglio. Inoltre, rimuovendo il management meno efficiente, l'attività di fusione e acquisizione viene usata come strumento di disciplina per migliorare la performance nel sistema bancario.

Le aggregazioni bancarie possono accrescere l'efficienza complessiva del sistema finanziario attraverso vari meccanismi. Innanzitutto si generano banche più grandi che possono aver accesso a tecnologie in grado di contenere i costi o di ripartire i costi fissi su una base più

ampia, riducendo così i costi medi. La maggiore efficienza può derivare anche dalle economie di gamma. Le nuove entità di penetrazione possono aumentare l'efficienza ed incrementare la clientela, ampliando la copertura geografica e la gamma dei prodotti offerti, penetrando nuovi mercati ed effettuando vendite incrociate di prodotti a una clientela più vasta. L'obiettivo di aumentare le quote di mercato per contrastare il calo tendenziale dei margini è stato in larga parte perseguito attraverso fusioni e acquisizioni, che consentono alle istituzioni, che consentono finanziarie di crescere rapidamente di dimensioni e al contempo acquisire conoscenze su nuovi prodotti e mercati. Tramite le economie di scala e di gamma ottenute, le fusioni possono aumentare l'efficienza e potenzialmente anche concorrere a una maggiore diversificazione del portafoglio. Inoltre, rimuovendo il management meno efficiente, l'attività di fusione e acquisizione viene usata anche come strumento di disciplina la performance nel sistema bancario.

Rimane da considerare nel contempo, che l'aumento di efficienza gestionale potrebbe disperdersi in istituzioni grandi e complesse. Vi sono in effetti, dei costi derivanti dell'attività di fusione e acquisizione, che assumono varie forme; il consolidamento di organizzazioni diverse non è un compito semplice e potrebbe comportare inefficienze.

L'attività di fusione e acquisizione ha anche un costo per la collettività, che può concretizzarsi sotto varie forme. In primo luogo, per alcuni prodotti finanziari (specie i depositi e i prestiti alle piccole imprese) i mercati sono prevalentemente locali, per cui le aggregazioni tra operatori con ampie quote di mercato potrebbero determinare variazioni sfavorevoli dei prezzi, a scapito dei consumatori. Le fusioni e acquisizioni, poi, potrebbero concorrere a modificare il comportamento delle banche coinvolte in tali operazioni: come avrò modo di approfondire in seguito, infatti, l'attenzione potrebbe spostarsi dal credito destinato alle

piccole imprese (che si basa su informazioni non codificate, ovvero soft information, reperite a livello locale) a prodotti meno mirati (che sono più facili da gestire all'interno delle organizzazioni). Infine, a seconda del tipo di attività e del territorio, le fusioni e acquisizioni potrebbero ridurre il grado di concorrenza nel settore, a scapito della clientela.

Di conseguenza, dal momento che il processo di fusione e acquisizione bancaria interessa non solo le banche bensì anche la rispettiva clientela, diventa arduo quantificare l'incremento di efficienza per il sistema economico nel suo insieme.

Le operazioni descritte, infatti, dal lato delle banche possono essere dettate da obiettivi economici già denunciati (le cosiddette economie di scala, o i recuperi di efficienza), strategie di profitto (mediante consolidamento di posizioni di mercato), anche a volte attuate in funzione di difesa anti acquisizione, o per incentivi manageriali. Per le imprese clienti invece, il buon senso suggerisce di riassumere due importanti motivazioni. La prima dovrebbe essere il miglioramento del servizio alla clientela in termini di fruizione del servizio reso e poi un maggior valore aggiunto derivante dall'organizzazione del personale; secondariamente, una gamma di prodotti migliori e know-how aziendale derivante dalle sinergie che nascono dalle fusioni stesse.

Purtroppo, dando uno sguardo alle diverse fusioni dell'ultimo decennio, non sempre le operazioni sono avvenute sulla base di piani industriali finalizzati a determinati obiettivi politico-strategici, bensì viceversa: per convincere della bontà di questi ultimi, sono stati creati piani industriali ad hoc, si stimolano variazioni di quotazioni borsistiche, si cavalcano notizie e si attuano operazioni che talvolta comportano un rischio reputazionale per le banche.

Immane risultano le perplessità relative all'impatto che possono avere tali operazioni sulla qualità e quantità del credito erogato alle Pmi, specie nel Mezzogiorno dove è più

incisiva la presenza di imprese minori a più elevato profilo di rischio e dove sono state più frequenti le acquisizioni di banche per finalità di risanamento.

Il primo aspetto quello della qualità del credito, conduce a pensare al timore di uno spostamento dell'attenzione delle banche dal credito destinato alle piccole imprese (basato su informazioni non codificate e reperite a livello locale) a prodotti meno mirati (più facili da gestire all'interno di grandi dimensioni). Nel complesso inoltre, la principale peculiarità del credito alle PMI risiede nelle informazioni soft generate dal processo decisionale, di cui le banche più piccole sono le preferite a saper cogliere, mentre le grandi banche ricorrendo principalmente alle informazioni hard (dati contabili e meno conoscenza personale) tendono a rifuggire da rapporti di clientela relazionali (relationship - based lending) a favore di rapporti di tipo transattivo (transaction – based lending). L'evidenza empirica suggerisce che le piccole banche utilizzano in maggior misura informazioni soft per l'approvazione dei prestiti e rivestono quindi un ruolo cruciale per il finanziamento delle PMI.

Riguardo al secondo aspetto relativo alla quantità di credito invece, i timori sono più elevati se si pensa che le attività di fusione e acquisizione potrebbero comportare una riduzione del credito alle Pmi nel breve periodo e un inasprimento delle condizioni applicate sui prestiti alle piccole imprese causato da dinamiche concorrenziali tra gli istituti.

Il timore ancora più grande è quello che si possa assistere alla completa esclusione finanziaria di alcune piccole imprese con gravi danni per l'intera economia del nostro Paese.

Queste conclusioni si applicano anche alle nuove imprese o a quelle neo-costituite. L'evidenza empirica suggerisce che il consolidamento bancario, soprattutto tra banche di grandi dimensioni, influisce negativamente sul tasso di natalità delle imprese, che viene determinato principalmente dalle banche acquirenti. Le concentrazioni tra banche di

dimensioni medio – piccole sembrano invece esercitare un impatto positivo sullo sviluppo di nuove imprese, anche se questi effetti sono in genere di breve durata.

La maggior parte degli aspetti sopracitati, sono stati ripresi direttamente nell'indagine di ricerca il cui contenuto è stato esposto nel 4 Cap. Il lavoro ha indagato quale sia il “sentiment” delle imprese italiane di fronte al cambiamento strutturale in atto nel sistema banche. Si è voluto catturare il grado di consapevolezza del cambiamento attraverso dei giudizi qualitativi che fossero espressione del grado di soddisfazione nei confronti degli istituti creditizi in questa fase di transizione e descrivere il quadro attuale del rapporto di ciascuna azienda con le banche, facendo emergere le preoccupazioni e le aspettative per il futuro.

L'indagine condotta ha interessato un campione di imprese di piccola e media dimensione appartenenti a tutto il territorio nazionale e aventi fatturato compreso tra 3 mln e 40 mln di euro. L'indagine è stata volutamente svolta nel corso del 2008, in quanto l'anno si ritiene protagonista della fase di assestamento interno delle organizzazioni interessate dalle operazioni di M&A dell'ultimo triennio.

Il campionamento è stato realizzato mediante somministrazione di un questionario in prevalenza telefonicamente, ha prodotto 351 risposte valide, pari a circa il 14% delle imprese originariamente interpellate che possono essere considerate un discreto campione rappresentativo della realtà industriale italiana.

I risultati possono essere riassunti di seguito:

- la quasi totalità delle intervistate è testimone della dipendenza continua delle imprese italiane dal credito bancario e risulta valido esempio inoltre, del fenomeno del multi affidamento, avendo in media all'attivo rapporti con un numero di istituti compreso tra 5 e 8;
- gli istituti di matrice nazionale verso cui le imprese hanno indirizzato le proprie preferenze sono nell'ordine Unicredit, IntesaSanPaolo, Bnl e M.Paschi. Tra gli istituti locali, risultano favorite nell'ordine le Casse di Risparmio e le Banche Popolari quasi a pari merito con le Banche di Credito Cooperativo;
- le intervistate dimostrano un grado di soddisfazione più elevato nei rapporti con gli istituti di credito locali rispetto a quelli nazionali, pur riconoscendo in questi competenze maggiori in termini di prodotti e servizi offerti;
- la popolazione campionaria non si reputa esente dalla fase di transizione affrontata dal sistema banche, al contrario avverte il clima di cambiamento nonostante non ne sia in pieno al corrente. Si dimostra, infatti, alquanto poco informata sulle cronache finanziarie e sulle fasi di riorganizzazione interna degli istituti aggregati.

In seguito alle operazioni di fusione bancaria alle quali le imprese hanno partecipato “passivamente” come spettatrici, i rispondenti hanno attribuito alle competenze professionali dei gestori e allo staff collaborativo, un giudizio più che positivo. Al contrario, denunciano una carenza nei tempi di risposta delle banche e nella chiarezza delle condizioni applicate. Al riguardo di quest'ultimo dato, gli intervistati ci riferiscono di ricevere correttamente i fogli informativi periodici ma spesso questi ultimi non rispecchiano le condizioni pattuite, generando un malcontento e una continua richiesta di repricing.

Un dato positivo è quello che emerge relativamente alla capacità che avrebbero le banche di comprendere le esigenze finanziarie ed operative delle intervistate. Non sono mancati i casi in cui le stesse chiedono talvolta che le banche di riferimento adottino in alcuni periodi congiunturali, degli atteggiamenti più flessibili nei confronti di imprese appartenenti a determinati settori.

Sconfortante è risultato il dato emergente in merito al giudizio di rating. Dal numero di astenuti e dal numero di intervistati che riferivano di non conoscere il rating assegnatogli dalle banche, riteniamo di poter affermare la scarsa conoscenza delle imprese in merito a questa importante informazione. Non possiamo evincere che la scarsa informazione sia dovuta ad una propensione delle banche a tenere celato il dato, o che sia scarsa la volontà delle imprese a conoscerlo. Alcuni intervistati consiglierebbero comunque alle banche di inserire il dato nei fogli informativi riepilogativi, considerando che il giudizio sintetico è soggetto, come i tassi, a continui aggiornamenti.

In merito al fenomeno di concentrazione, le imprese intervistate non hanno percepito un atteggiamento aggressivo e competitivo da parte di istituti di credito non interessati da M&A. Questo dato si riferisce sia ai termini di offerta che delle condizioni economiche, ma di certo le imprese hanno assistito ad un aumento generalizzato del costo del credito anche da parte di questo tipo di banche.



Dalle risposte ottenute inoltre, la popolazione campionaria riferendo il costo del credito sopportato, si divide quasi equamente nelle due classi proposte dal questionario: tra il 5% e il 7% e il 7% e 10%. Alla classe più elevata appartengono le imprese in prevalenza localizzate nel Centro e Sud Italia; alla prima, quelle del Nord.

Nella sezione relativa ai cambiamenti apportati nelle relazioni con le banche confluite contemporaneamente nel medesimo Gruppo bancario, le imprese intervistate hanno in prevalenza riferito di avere cambiato il gestore di riferimento e di aver beneficiato del cumulo degli affidamenti. Una discreta percentuale di intervistate appartenenti al Sud Italia afferma di essere in attesa di ulteriori sviluppi e cambiamenti.

Dalle risposte raccolte invece nella penultima sezione del questionario relativa al fenomeno di razionamento del credito, avvertiamo che esiste una seppur piccola percentuale (27%) di imprese che giudicano probabile l'essere razionate (di queste il 13% ha già subito interventi di razionamento). In prevalenza parte di esse, sono disposte ad instaurare rapporti con nuove realtà creditizie per supplire i rapporti prossimi alla sospensione.

Risulta scoraggiante il risultato relativo al clima di incertezza e sfiducia che le imprese avvertono. Esso interessa più della metà del campione (56% circa). In prevalenza si ritiene che i relativi rispondenti siano propensi a modificare il proprio giudizio in seguito agli eventi finanziari che si svilupperanno.

Dall'ultima sezione del questionario che affida alle imprese la possibilità di riferire quali aspetti vogliono modificare in un'ottica di miglioramento, riportiamo quelle in ordine di "avvertenza":

\* Attenzione alle diverse esigenze di settore.

I rispondenti che si sono orientati verso questa preferenza appartengono ai settori dell'Edilizia e dell'industria in particolare quella Elettrotecnica, Chimica-farmaceutica e Arredamento.

\* Maggiore fiducia nel settore

\* Riduzione delle condizioni praticate.

I rispondenti che hanno espresso tale preferenza appartengono al Sud e al Centro.

\* No repricing continuo

\* Andamento dei tassi creditori in linea con l'euribor

\* Maggiore attenzione all'aspetto relazionale del rapporto.

Le imprese chiedono che venga affidato nella valutazione, maggiore peso ad elementi personali a discapito di quelli standardizzati che vorrebbero accumunare dietro logiche creditizie e reddituali imprese differenti non considerandole nella loro unicità.

\* Maggiore attenzione alla specificità dell'impresa

- \* Maggiore fiducia nelle idee
  
- \* Mentalità non focalizzata solo sulle logiche redditizie delle banche
  
- \* Non abuso da parte delle banche della posizione di dipendenza delle imprese
  
- \* Meno garanzie a fronte di disponibilità positive
  
- \* Maggiore prontezza delle piccole banche
  
- \* Maggiore cura del cliente

La cura del cliente che si richiede in misura maggiore, si riferisce ad un insieme di elementi come oltre la già citata quotidianità del contatto, anche l'attenzione a non applicare condizioni troppo onerose, a lavorare nell'ottica della "convenienza" del cliente.

Riassumendo, il quadro generale delle risposte sopra riportate appare a grandi linee positivo; ciò che più desta l'attenzione è il clima di sfiducia nei confronti del sistema bancario e che rappresenta più della metà dei rispondenti. Siamo sicuri che sia interpretativo ancor di più di questa fase di transizione e di difficoltà che la nostra economia sta attraversando. Non vogliamo definirla una fase di crisi, ma vogliamo augurarci sia un momento "di rottura col passato" riportando le parole dell'attuale Ministro dell'Economia Tremonti.

Nei singoli rapporti con gli istituti, le imprese chiedono maggiore attenzione alle proprie esigenze specifiche e meno standardizzazione dei rapporti, interlocutori più reperibili e flessibili e dotati di maggiore autonomia decisionale, condizioni migliori o quantomeno tali da non essere costretti a rivederle costantemente. Desiderano infine, che venga privilegiato l'elemento fiducia in ciascun aspetto, sia nella propria operatività, che nelle idee imprenditoriali che fanno del nostro "made in Italy" un valore aggiunto.

Il fenomeno della concentrazione bancaria risulta un fenomeno che può apportare degli inasprimenti nella conduzione dei rapporti banca-impresa amplificando i già negativi aspetti presenti, o sminuire quelli favorevoli; sicuramente deve essere un momento di riorganizzazione in cui le banche devono interrogarsi sul modo di condividere le esperienze "investimenti", sviluppo e internazionalizzazione con le imprese e trovare le soluzioni più efficienti in merito agli aspetti tecnici e relazionali nel rapporto con le stesse.

Tutto ciò naturalmente, potrà avvenire se le banche non adotteranno un approccio puramente meccanico ed automatico nell'erogazione e gestione del credito, ma sapranno integrare gli output provenienti dai modelli di rating con elementi qualitativi e soft information, valorizzando la conoscenza diretta e i rapporti tra la figura del "gestore imprese" e gli imprenditori, non disperdendo quel patrimonio intangibile costituito dalle preziose conoscenze specifiche e informazioni qualitative acquisite nel tempo, soprattutto nei mercati locali.

Per far questo è necessario che sia possibile assicurare la credibilità del commitment e la creazione di una forma di "dipendenza reciproca", costituita sia da investimenti specifici di risorse, sia dall'esistenza di obiettivi comuni (dipendenza motivazionale) che rendano

conveniente l'assunzione di comportamenti non opportunistici. Il che significa dire che poggia, almeno parzialmente sul grado di fiducia posseduto nei confronti della controparte.

Dovrebbe diffondersi pertanto, una cultura più omogenea basata su valori di “morale finanziaria” che permetta di contemperare gli interessi di banche e imprese, ma nello stesso tempo non consenta che gli uni prevalgano sugli altri, in un'ottica di arricchimento reciproco.